نموذج ترخيص

أنا الطالبـة: هنان صبحي عبدالله عبيد أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

تطوير دليل اداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميـة والجامعـات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميـع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: هنان صبحي عبدالله عبيد

التوقيـــع: هنان

التاريـــخ: ١٣/ ٥/ ٢٠١٥.

تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن

إعداد

حنان صبحي عبد الله عبيد

المشرف

الدكتور عاطف عمر بن طريف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدّراسات العليا

الجامعة الأردنية

نيسان، 2015

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة **(تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن)** وأجيزت بتاريخ: 4 / 5 /2015.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
د.عاطف عمر بن طريف (مشرفاً) أستاذ- إدارة تربوية	....
أ.د. بسام مصطفى العمري (عضواً) أستاذ- تعليم عالي	....
أ.د. محمد أمين القضاة (عضواً) أستاد- أصول التربية	....
أ.د. صالح ناصر عليمات (عضواً) أستاذ- إدارة تربوية (جامعة اليرموك)	....

الإهداء

إلى روح والدي ووالدتي ووالدة زوجي وأرواح الطاهرين

وأصحاب الفضل علي . . .

إلى من هم أقرب من روحي . . إلى زوجي وإخواني

وأخواتي وأبنائهم جميعاً

الذين آنسوني ودعموني في دراستي

أقدم هذا الجهد المتواضع، عسى الله أن ينفعنا به، ويرزقنا أجره

مع خالص الحب والتقدير والاحترام

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسوله محمد الذي علمنا قيمة الاعتراف والشكر والتقدير لمن هم أهل الفضل، إذْ قال ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" وبعد أن أتم الله نعمته علي وأتممت هذه الرسالة العلمية التي أسأل الله أن يكتب لنا أجرها، وأن ينفع بها، لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطاءهم، إلا دعاءً في ظهر الغيب، فكل الشكر والتقدير لجامعتي التي أحببت بعضاً من عطائها ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور اخليف الطراونة ولأستاذي الدكتور عاطف بن طريف الذي تفضل علي بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر وكان خير هادٍ لما وفقني الله إليه من علم ومعرفة.

لابُدَّ من تقديم الشكر إلى كل من أسْهَمَ في تحكيم الاستبانة والدليل الناتج عن هذه الدراسة، الأستاذ الدكتور هاني الطويل، الأستاذ الدكتور بسام العمري، والأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني، والأستاذ الدكتور محمد أمين القضاة، والأستاذ الدكتور صالح عليمات، والأستاذ الدكتور سلامة طناش، والأستاذ الدكتور راتب السعود، والدكتور خالد السرحان، والدكتور هشام الدعجة، والأستاذ الدكتور عبد الرازق يونس، والدكتورة فريال محمد عواد، والأستاذ الدكتور يونس الشوابكة، والدكتور عبد السلام فهد نمر، والدكتور صالح الخلايلة، والدكتور صالح عبابنة، والدكتور عادل الطويسي.

وأتوجه بالشكر لجميع العاملين في وزارة التعليم العالي، لإسهامهم وتعاونهم في إنجاح هذا العمل.

والله ولي التوفيق

الباحثة

حنان عبيد

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن

إعداد

حنان صبحي عبد الله عبيد

المشرف

الأستاذ الدكتور عاطف عمر بن طريف

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالموضوع، وإلى الواقع التخطيطي الحالي في وزارة التعليم العالي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أقسام وزارة التعليم العالي الأردنية في العام 2014/2013 وعددهم (236)، واختير منهم الأشخاص الذين يشاركون في صنع القرار وعددهم (186) شخصاً.

ولتحقيق هدف الدراسة تم مسح الأدب النظري والدراسات السابقة وتم إجراء دراسة استطلاعية لقياس الواقع التخطيطي في وزارة التعليم العالي. وللكشف عن درجة الرغبة في ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وممارستها كافة والتحديات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وكذلك تم تطوير استبانة تكونت من (74) فقرة لخصت واقع الخطة المتوافرة في وزارة التعليم العالي والتحديات التي تواجهه.

وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرف الواقع التخطيطي في وزارة التعليم العالي ودرجة الرغبة في ممارسة مراحله.

وتبين أن وزارة التعليم العالي تعتمد الخطة التنفيذية ثم الخطة طويلة المدى والخطة الاستراتيجية أما الجهة المطلعة والمشاركة في وضع الخطة فتمثلت في القيادات العليا في الوزارة.

وأظهرت نتائج الدراسة حاجة وزارة التعليم العالي الماسة إلى توفر دليل إداري تربوي في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة وبناء على ذلك تم تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي.

أما النتيجة الرئيسية للدراسة، فقد تمثلت في تطوير الدليل التربوي للتخطيط الاستراتيجي وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها:

- تعميم الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي على الوزارات للاستفادة منه وبناء الخطط.
- إيلاء موضوع التخطيط الاستراتيجي اهتماماً يليق بأهميته كتقنية مناسبة للتعامل مع القرن الحادي والعشرين المتميز بالتغيرات الدينامية السريعة.
- اعتماد موضوع التخطيط الاستراتيجي مساقاً يدرس في الجامعات، خصوصاً في كليات التربية، لتزويد الخريجين بكفايات ملائمة لهذا النوع من التخطيط.
- تكثيف الدورات الهادفة إلى تدريب العاملين في وزارة التعليم العالي الأردنية بالمهارات والكفايات اللازمة لإعداد التخطيط الاستراتيجي ومتابعته وإدارته.
- إجراء المزيد من البحوث العلمية والدراسات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعيش العالم اليوم تغيرات سريعة في مختلف المجالات، فالعصر الحالي هو عصر تغير متواصل في مجال الاتصالات والتواصل الاجتماعي والخدمات الالكترونية المختلفة التي ينعكس أثرها على النظام التربوي مراحله الأساسية والثانوية والجامعية بكافة إذ لا يستطيع التميز بمعزل عن هذه التطورات ولا يستطيع تجاهلها بل يحتم عليه التعامل معها، لتحتل موقعها الحقيقي المناسب وفق رؤية واقعية مخططة مدروسة ذات أهداف محددة، والادارة جزء من الحضارة الانسانية المتراكمة عبر العصور القديمة والوسطى والحديثة وقد طبقت الانسانية الوانا مختلفة منها إذ تعد سبباً رئيساً لتطور البشرية في مجالات الحياة المختلفة، وأداة مهمة في توجيه الدول والشعوب والأفراد لتحقيق أهدافهم في حاضرهم ومستقبلهم.

وتمثل الادارة: "المعرفة الدقيقة لما يريده القادة من الأفراد العاملين، والتأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة"(الخطيب، 2006: 178). ويعرفها هنري فايول الوارد في عابدين بأنها: "عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة" (عابدين، 2001: 20).

وقد تطور هذا العلم بسبب التغيرات والتطورات والقفزات السريعة التي أدت الى كثير من التغيرات في بيئة المؤسسات مما استدعى من الادارة السعي الى التطور والمواكبة للتغيرات المعرفية والتكنولوجية الحديثة والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية وإجراء التطوير والتعديل في الأهداف والوسائل والإجراءات والموارد المادية والبشرية كون وظيفتها الأساسية رسم الخطط المستجيبة والمتماشية مع عملية التغيير والتطور (عبد العال، 2007).

وبما أن التخطيط هو الوظيفة الأساسية من وظائف الإدارة في المؤسسات لا يمكن تصور مؤسسة أو وزارة تدير نشاطها من دون رسم الخطط المستقبلية، وإن اعتمادها على العشوائية والإرتجال يجعلها عرضة للمفاجآت والمواقف السيئة التي لم تكن في الحسبان مما يجعل هذه المؤسسات تقف حائرة عن مواجهة التهديدات التي تهدد مستقبلها ووجودها ولتجنب هذه التهديدات عليها أن تخطط لمستقبلها وان تتصور مسبقا لما سيكون حالها في المستقبل وتحديد أهدافها والوسائل والاجراءات لتحقيق هذه الأهداف وتهيئة الموارد وتوزيعها وتحديد مراحل العمل وأولوياته قال تعالى:

﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدْوَّ اللّهِ وَعَدُوَّكُمْ ﴾ [الأنفال: 60].

وظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في منتصف القرن التاسع عشر كمفهوم اداري حديث تعود جذوره الى مفهوم يوناني عسكري لتحقيق ميزة تنافسية في تحركات الجيش مستغلا عامل الزمن ليصل الى اهدافه الا ان ارتباطه بالتعليم وبالمؤسسات التربوية جاء مع بداية التسعينيات.

وعرفه مختار الوارد في حسين ان التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (حسين،2002: 169).

وتمثل الاستراتيجيات أسلوباً تختاره المؤسسة للاستفادة من مواردها المتاحة وتحليل البيئة الداخلية واستثمار نواحي القوة والحد من نواحي الضعف فيها والتخطيط للمخاطر والتهديدات التي تهدد مستقبلها لتحقيق انسب النتائج

ويؤكد السلمي (2000) أن استخدام التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط المبنية على الاستراتيجيات لاستشراف المستقبل ووضع رؤية شمولية يؤدي حتما الى تحقيق النتائج المرجوة من المؤسسات.

وأضاف المرسي (2002) والتخطيط الاستراتيجي يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، ليمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير ظروف أفضل تسهم في تسهيل تحقيق الأهداف.

وتسعى المؤسسات التربوية تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها التربوية بفعالية بالتخطيط الاستراتيجي الذي بدأت علاقته بالتعليم العالي في العام (1959) في الاجتماع الرسمي الأول الذي عقد للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. حين بدأ مناخ التعليم يشهد حالة من عدم الثبات بشكل تجاوز التضخم. حتى كان العمل الذي نشره جورج كلير في العام (1983) بعنوان "الاستراتيجية الأكاديمية " نقلة نوعية نحو التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وإتفق المسؤولون عند اعتماد الجامعات والمعاهد على أنه لا غنى عنه في تقييم الفعالية الإدارية والمؤسسية كلها (دوريس،2006، ص28).

شهد التعليم العالي تحولاً جذرياً في أنماط التعليم ومجالاته، وقد جاء هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي، وتمثلت في تطور تقنيات التعليم، وزيادة الإقبال

عليه، والانفجار المعرفي الهائل. وانتشار ظاهرة العولمة ومواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك والايميل مما دفع الباحثين الى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الاستراتيجية، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية، وإعدادها لا سيما الإعداد الملائم لاستيعاب المتغيرات كافة، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير. وان مقدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في المراحل كافة من الروضة وحتى الدكتوراه والوصول للنوعية والجودة، يتحقق توجيه وتخطيط استراتيجي للوصول للتميز والتنمية والتكيف مع متطلبات العصر ويعد التعليم العالي مرحلة مهمة جدا لأنه يستكمل مراحل التعليم الأساسية والثانوية (السلمي، 2001).

وأكد غنوم (2009) أن التخطيط الاستراتيجي عنصر أساسي في أية إدارة تربوية حديثة، وضرورة ممارسته من التربويون بشكل مستمر، ومضاعفة استثماراتهم حوله ليكون تخطيطا فعالا، ليتمكنوا من التعامل مع المشكلات التربوية، لأنه يمثل أداة التنمية ووسيلتها الأساسية، وله دور في الاقتصاد، والحياة الاجتماعية، وفي نمو الثقافة، والحضارة. ليحققوا الإصلاح التربوي بالتخطيط الاستراتيجي الفعال المبني على أسس علمية، والمنطلق من الواقع وتحليل اتجاهات الماضي القريب والاعداد لرؤية مستقبلية يؤمل أن يكون عليه الحال في المستقبل.

إذن يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أنواع التخطيط المستقبلية طويلة المدى، الذي سعت إلى تطبيقه العديد من المؤسسات الخاصة منها والعامة سعياً منها لنقلها إلى الوضع المأمول بفضل ما يتمتع به هذا النوع من التخطيط من سمات وخصائص تميزه عن غيره من الأنواع الأخرى، ولمقدرته على وضع المؤسسة في موضع المنافسة والتميز من مثيلتها من المؤسسات، ويعد التعليم العالي هو النواة الكبرى وقاعدة الانتاج في المؤسسات التعليمية، فإذا كان التخطيط في هذه المؤسسة قوياً ووفقا للأسس العلمية وذا رؤية ورسالة وأهداف تستند الى استراتيجية واضحة فإن المخرجات سوف تكون قوية وتلبي الطموحات التي وضعها المخططون عند وضعهم للخطة الاستراتيجية للتعليم العالي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة، وفي إدارة المؤسسات التربوية، إلا أن العمليتين ما زالتا تحتاجان إلى مزاوجة لا سيما عند إعداد الخطة الاستراتيجية وضرورة مراعاة جميع ما من شأنه الارتقاء بالأداء وتنظيمه، وتحسينه، ومن خلال خبرة الباحثة في الميدان التربوي لاحظت أن مستوى مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي هو مستوى ضعيف وللتحقق من هذا الضعف أجرت

الباحثة لقاءات مع عدد من العاملين في وزارة التعليم العالي وفي دراسة استطلاعية لتعرف مشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي وفيما إذا كانوا يرغبون في المشاركة. وروعي في هذه العينة اختلاف أفرادها من حيث الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وبلغ عدد أفراد العينة (48) شخص وتبين من استجاباتهم أن نسبة مشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي كانت (42%) وهي نسبة غير كافية. وعند سؤالهم عن رغبتهم بالمشاركة لو أتيحت لهم الفرصة لذلك أجاب (83%) منهم أنهم يرغبون في ذلك وهي نسبة مرتفعة لذلك فإن مشكلة الدراسة تبرز من خلال، ومن هنا تبرز مشكلة البحث ودرجة ارتباط توفر الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ولما لهذا الدليل من آثار إيجابية على العملية التربوية بمراحلها كافة سوغ للباحثة تطوير دليلٍ إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما هو الدليل الإداري التربوي المطور للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الاردن؟**

وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأردني ؟
2. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟
3. ما الدليل الإداري التربوي المطور للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الاردن؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من تطوير دليل اداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه تكمن أهمية موضوع هذه الدراسة فيما يلي:

أ. الأهمية النظرية:

تتمثل في تطوير أداة إرشادية لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي من شأنها أن تعمل على تطوير التعليم العالي في الأردن، ولا شك أن هذا يقود إلى فهم أعمق لمرحلة التعليم العالي. ويؤمل أن تقدم الدراسة دليلاً يسهم في زيادة مقدرة التعليم العالي على تحقيق التفوق والتميز في الأداء الاستراتيجي وتحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل الأردني.

الأهمية العملية:

تكتسب الدراسة أهمية بالغة في هذا الوقت الذي تجري فيه اللقاءات والمؤتمرات لمناقشة قضايا التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية ومراجعتها، وعليه يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

1- المخططون التربويون إذ يمكن أن تتم الاستفادة منها في أثناء تطوير برامج تدريبية للعاملين في وزارة التعليم العالي.

2- أصحاب القرار في وزارة التعليم العالي لبناء المعايير لاختيار العاملين في وزارة التعليم العالي اعتماداً على الوظائف المطلوبة منهم.

3- الساسة التربويون استجابة للجهود التربوية، التي يتم بذلها في تطوير سياسات التعليم _ وبخاصة مرحلة التعليم العالي- الرامية إلى تحقيق الأهداف، وتنفيذ البرامج والمشروعات، والنهوض بالعملية التعليمية في مرحلة التعليم العالي.

4- المكتبة العربية إذ تغنيها بدليل اداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي وهي حاجة ملحة نظراً للتغيرات المتسارعة في المعرفة.

5- المسؤولون في التعليم العالي؛ اذ تُسْهمُ في وضع استراتيجيات وآليات يمكن استخدامها في التعليم العالي الأردني.

الأهمية البحثية: تكمن في الأمور الآتية:

- حداثة موضوعها، فهذا النوع من الدراسات غير متوافر على المستوى المحلي والعربي والأجنبي في حدود إطلاع الباحثة التي تطور دليلاً إدارياً تربوياً للتخطيط الاستراتيجي لتطبيقه في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- بعض المرتكزات النظرية التي يمكن الاستناد إليها في بحوث قد تكون مكملة لهذه الدراسة، أو موسعة لبعض القضايا المعالجة لها، وذلك بالأدب النظري والأفكار المستقاة من الأدب السابق الذي تم التوصل إليه بالبحث المستفيض. ومما يعطي هذه الدراسة أهمية في هذا الوقت، ما تمر به وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن من تيارات التجديد والتحديث؛ لتساير النمو المعرفي، والتقدم العلمي والتكنولوجي، والتطور الاجتماعي والاقتصادي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير دليلٍ إداريٍّ تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: **ما هو الدليل الإداري التربوي المطور للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الاردن؟ بـ:**

1- تحديد الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي.

2- تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن.

3- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند المستوى (0. 05≥α) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

4- تطوير دليل اداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن.

5- الخروج بنتائج وتوصيات مناسبة.

مصطلحات الدراسة:

تعرضت الدراسة إلى عدد من المفاهيم والمصطلحات، التي ترى الباحثة ضرورة تعريفها إجرائياً وبشكل دقيق، وتبعاً للسياق الذي استخدمت به في هذه الدراسة:

- **التطوير:** هو التغيير المخطط المعتمد على بيانات ومعلومات ودراسات ذات أهداف دقيقة، بغية إحداث تغييرات من أجل الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة ممكنة، بحيث يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة وفعالية، وبذلك يصبح من الممكن أن تتحقق كل الأهداف المنشودة على أكمل وجه، وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والمال مع مراعاة الظروف والإمكانات والملابسات الخاصة بالشيء المطور وكل الأطراف التي لها علاقة به كافة.(Bgrson, 2000).

ويعرف إجرائياً ليشير إلى عمليات التغيير الجذري التي تتعامل مع مصادر وأسباب الخلل، وصورة الضعف في التعليم العالي، وتنمية مصادر القوة، واستثمار صيغ التميز به.

- **الدليل:** عبارة عن مجموعة من الاجراءات والسياسات والارشادات والملحقات والمعلومات الضرورية تشكل في ما بينها قواعد تساعد وترشد القارئ من مرحلة إلى أخرى في التعامل مع الوضع الجاري (Atkinson, A. J, 2002).

ويعرف إجرائياً: لغايات هذه الدراسة بالدليل الذي تستدل به وزارة التعليم العالي الأردني لبناء الخطط الاستراتيجية وفق اطار تربوي واسس علمية.

- **التخطيط (Planning):** يُعدُّ التخطيط عنصراً مهماً، في مجال الإدارة التعليمية ويشكل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي باتخاذ القرارات بما يجب عمله وكيف يتم ومتى، والتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل (ابو دولة:2005). ويعرف إجرائيا بأنه: هو عملية تقوم بموجبها المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة بهدف التغلب على المشكلات المتوقعة، وتطوير أدائها باستمرار.
- **الاستراتيجية (strategy):** مصطلح استخدم في بادئ الأمر في الحياة العسكرية وتطورت دلالاته حتى أصبحت تعني القيادة العسكرية، وبعد ذلك انتقل هذا المصطلح إلى مجالات أخرى اجتماعية، وسياسية، واقتصادية، وتربوية. وقد عرفها السلمي بأنها "هي الأسلوب الذي تختاره المؤسسة للاستفادة من الموارد المتاحة لها، وتحقيق أفضل النتائج" (السلمي،2001: 120). وتعرف اجرائيا بأنها: اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة تحدد بموجبه مسار عملها خلال مدة محددة.
- **الإدارة الاستراتيجية (strategic management)** "وهي تصور مؤسسة ما لمستقبلها ماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد "استشراف المستقبل" (الظاهر، 2009: 10). وتعرف الإدارة الاستراتيجية إجرائيا بأنها: تمثل تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتبيان ما تسعى إليه بتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف بإطار عام يحكم سياسات المؤسسة بمختلف المجالات.
- **التخطيط الاستراتيجي (strategic planning)** يعرف بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (حسين، 2002: ص 169). ويعرف إجرائيا بأنه: عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وادراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها بهدف الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول لتحقيق التميز والكفاءة ضمن نقطة مثلى (Optimal point).

حدود ومحددات الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- **الحدود البشرية:** تتحدد هذه الدراسة باستجابات العاملين التربويين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين التربويين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن.
- **الحدود الزمانية:** تتحدد هذه الدراسة باستجابات العاملون التربويون في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتصوراتهم في محافظة العاصمة في العام الدراسي 2015/2014.

محددات الدراسة:

وتمثلت محددات الدراسة فيما يلي:

تشمل محددات هذه الدراسة على دقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لفقرات أداة الدراسة المستخدمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل محورين أساسيين؛ يركز المحور الأول على الأدب النظري للدراسة: الادارة الاستراتيجية، وإدارة مؤسسات التعليم العالي في الأردن. أما المحور الثاني، فإنه يركّز على البحوث والدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة الحاليّة، وفيما يلي تفصيلٌ لما سبق.

المحور الأول: الإطار النظري

المقدمة:

لقد حظي مفهوم "الإدارة الاستراتيجية" وما يرتبط به من مفاهيم كالتخطيط الاستراتيجي باهتمام العديد من الكتاب والمفكرين وقد تمخض عن هذا الاهتمام كم هائل من الأدب النظري وسوف يعرض هذا الفصل من الدراسة جزءاً مما تناولته هذه الأدبيات بالبحث بدءاً بالإدارة الاستراتيجية مفهومها، وأهميتها، وتحدياتها، ومراحلها، ثم الانتقال إلى التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية مفهومه، وأهميته، وعناصره، مراحله، فالتعليم العالي والجامعات وما يرتبط بهذه العملية من جزيئات وصولاً إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي.

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

1 – الجذور القديمة للإدارة الاستراتيجية:

يشير القطامين أن مفهوم الاستراتيجية strategy تم استخدامه منذ الحضارة اليونانية القديمة بمعنى فن الحرب؛ إذْ إنَّ جذورها مرتبطة بالاستراتيجيات العسكرية في القرن الثامن عشر لأن جل أهدافهم كانت مرتبطة بهزيمة الأعداء بشتى الوسائل (القطامين، 2002).

أما حديثا "فتعود جذور الإدارة الاستراتيجية إلى العقد الثاني من القرن العشرين، عندما أدْخَلت "جامعة هارفارد" سياسات الأعمال ضمن المساقات التي تدرسها بهدف تدريب طلبتها على المهارات القيادية، ثم أصبح مساق الإدارة الاستراتيجية يدرس في عدد كبير من الجامعات الأمريكية" (Hambirik& chen,2008).

ومن هنا بدأ اهتمام رجال الأعمال، والباحثين والتربويين بها منذ تلك الفترة لتتطور بعد ذلك كعملية متتابعة تسير بشكل خطي لتربط الماضي، لتخرج المؤسسات من نطاق التخطيط التقليدي إلى نطاق التخطيط الاستراتيجي المعتمد على الاستشراف المستقبلي.

2 – مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لم يتفق الباحثون على تعريف شامل لمفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يرى الخفاجي: أن الإدارة الاستراتيجية تمثل انعكاساً للتفكير الاستراتيجي الذي تطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين نتيجة للتطور السريع الذي حدث في البيئة التنافسية نتيجة للانفجار المعرفي والتكنولوجي مما فرض تغيّراً جذرياً للمفهوم الاستراتيجي (الخفاجي، 2008).

وأضاف جيمس أن الادارة الاستراتيجية تمثل فن التخطيط للتحركات والنشاطات العسكرية والاقتصادية والسياسية والتجارية (جيمس، 2002).

ويؤكد الدوري أن البذرة الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية في حقل سياسات الأعمال في الستينيات والسبعينيات وتم استخدام مصفوفة SWOT أي تحليل عناصر القوة Strengthوالضعف (Weakness) في البيئة الداخلية والفرص (Opportunities)، والتهديدات(Threats)، في البيئة الخارجية (الدوري، 2005).

واضاف الظاهر بأنها تصور مؤسسة ما لمستقبلها ماذا ستكون عليه في المستقبل ضمن نقطة مثلى (الظاهر، 2009).

مما تقدم يمكن القول إنَّ الادارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات الإدارية والممارسات التي تحدد أداء المؤسسة على المدى البعيد استناداً إلى مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، والرقابة والتقويم.

3 – أهمية الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية عملية مستقبلية استشراقيه موجهة نحو تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وتسعى بها إلى توليف المستويات ودمجها لتعمل معا بكفاءة وفاعلية لأنها تتضمن اتخاذ قرارات جماعية:

أ – ووضحت (الحوراني2007) أن الادارة الاستراتيجية: تساعد على تنمية التفاعل والمشاركة وتبادل المعلومات.

ب – وأضاف(Pearce &Robinson,2005). أنها تساعد في زيادة مقدرة المؤسسة على فهم المشكلات والتعامل معها بعقلانية والتركيز على القضايا ذات البعد الاستراتيجي مما يزيد درجة استجابات العاملين وتكيفهم مع التغيير(Pearce &Robinson,2005).

4– تحديات الإدارة الاستراتيجية:

تواجه الادارة الاستراتيجية مجموعة من التحديات المترابطة والمتفاعلة معاً والناتجة عن التسارع في التغير البيئي واتساع درجة التعقيد، الأمر الذي أدى إلى زيادة حاجة المؤسسات أن تتوجه للعمل استراتيجياً للتعامل مع التحديات ومواجهتها، وأن هذه التحديات ما هي إلا نتاج الإبداع والتجديد والصراع في بيئة المنافسة الاستراتيجية، وتتمثل تحديات الإدارة الاستراتيجية (الوارد في الخفاجي، 2008) فيما يلي:

- **العالميـــة (Globalization):** إن الوصول إلى العالمية من أهم تحديات الإدارة الاستراتيجية وحتى تصل المؤسسات إلى مرحلة تحقيق أهدافها في أقل وقت وجهد وتكلفة مادية وبشرية وتحقق الميزة التنافسية العالمية من الضروري صياغة استراتيجيات للمؤسسة، واستثمار المعرفة في الأفراد والجماعات، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوصول إلى الأسواق العالمية (العبوي،2006).
- **التجارة** الإلكترونية **(E – Commerce):** تحول القادة والاستراتيجيون بسبب استخدام الإنترنت من الأساليب التقليدية في العمل إلى الأساليب الحديثة، وقد تغيرت أسس المنافسة والتميز للوصول إلى التجارة الإلكترونية في المعاملات سواء مع المستهلكين أو مؤسسات الأعمال (المغربي،2005).
- **التكنولوجيا:** تُعدُّ التكنولوجيا رافداً من روافد المعرفة كونها تطبق المعرفة في الاكتشافات والاختراعات العلمية في الادارة الاستراتيجية، وإن العملية التكنولوجية ترتكز على محورين أساسيين هما: الإمكانات المادية والبشرية، كما أنها تربط الهندسة والعلوم والإدارة من أجل التخطيط والتطوير وتطبيق المقدرات التكنولوجية لتشكيل الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها وأن درجة نجاح المؤسسات تقاس بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية، ولكن تغير بيئة الأعمال في العصر الحديث جعل عنصر التكنولوجيا الأساس في ذلك النجاح (Kostof,1997).
- **ثورة المعلومات:** إن تميّزُ أيُّ مجتمع من المجتمعات بقدر تميز نشاطاته المعرفية وتتمثل هذه النشاطات في توليد المعرفة بالبحث والتطوير والتدريب عبر وسائل الإعلام، وفي توظيف المعرفة والمعلومات المتغيرة والمتجددة بسرعة هائلة، والتعامل معها في حل قضايا المجتمع، والارتقاء بالإنسان لتحقيق سعادته (الحمود، 2007).

- **رأس المال الفكري:** يُعَدُّ العنصرُ البشري من أهم عناصر الإنتاج وهو أداة التنمية، و يُعَدُّ تقدم المؤسسات على مستوى ما تمتلكه من استثمار لرأس المال الفكري فيها لأن له عوائد مضمونة على المدى البعيد (توفلر، 2008).

لذلك فانه يجب أن تتخطى المؤسسات هذه التحديات حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.

5 – مراحل الإدارة الاستراتيجية وعناصرها:

مرت الإدارة الاستراتيجية بأربع مراحل تعكس كل منها افتراضات حول البيئة والتوجهات المستقبلية وكيفية التعامل معها وقد حدد كل من (Welteen ,2008) المراحل الأربعة الواردة في الحريري (2007) بما يلي:

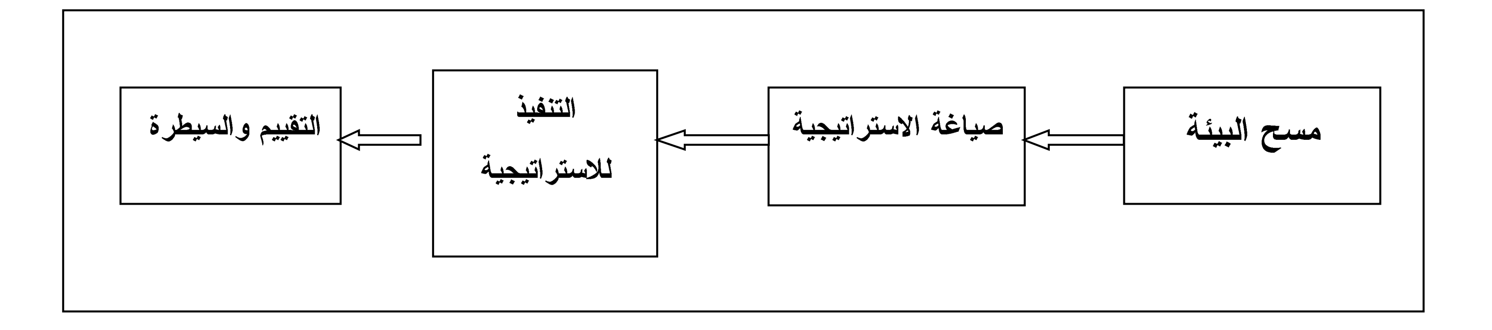
أ – مرحلة التخطيط المالي (financial Planning) وهي المرحلة التي تتضمن إعداد المؤسسة للموازنات المستقبلية لمختلف أنشطتها، معتمدة على البيانات والمعلومات المستمدة من البيئة الداخلية (الحسن والعفيف:2010).

ب – مرحلة التخطيط المستند إلى الاستشراف (Forecast-based Planning) التخطيط لأكثر من عام، ويتم الاعتماد على المعلومات الداخلية للمؤسسة والمعلومات عن البيئة الخارجية للوصول إلى توافق مع ما تقدمه الموازنات الخاصة بالمؤسسة (موازنة الموارد البشرية، موازنة المواد (فوطة، 2007).

ج – مرحلة التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): إذ تمكن هذه المرحلة المؤسسة من زيادة استجاباتها لتغيرات البيئة الخارجية، وقوى المنافسة بالاستعانة بالتفكير الاستراتيجي ومشاركة المستويات الإدارية في المؤسسة، وفي هذه العملية تتمثّل أهم استثمارات المؤسسة.

د – مرحلة الإدارة الاستراتيجية(strategic management): إذا أدركت المؤسسة أن أفضل

الخطط قد تفشل إذا لم يتوافر لها الدعم والالتزام والمدخلات المناسبة من جميع إدارات المؤسسة ومن أقسامها ودوائرها في القضايا المتعلقة بعملية تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها.



الشكل (1) يبين عناصر الإدارة الاستراتيجية

Source: Hunger.j.d wheelen.l.(2004)Strategic Management and Business policy. NewJersy.pp:9.

يظهر من الشكل الموضّح أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على صياغة الاستراتيجية التي تمثل عنصراً أساسي من الإدارة الاستراتيجية؛ إذْ تشمل مراحل تنفيذ الاستراتيجية والسيطرة عليها (الحريري، 2007).

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية

تمثل الاستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة واحتلت موقعاً مهماً في مؤسسات الأعمال؛ إذْ أنَّ قدرة المؤسسة في انتهاج الاستراتيجية الأنسب يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن ظروف بيئية يكتنفها عدم التأكد وتطورات تكنولوجية متسارعة جعلت المؤسسات أكثر تنافساً.

وقد تضمنت الأدبيات عدة تعاريف لمفهوم الاستراتيجية:

يرى الزعبي بأنها تتمثل في تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد، واختيار الاساليب والاجراءات اللازمة، وتوفير الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف (الزعبي،2004).

ويرى جواد أن الاستراتيجية هي وجود القائد في الميدان وتشكيل استراتيجيات بديلة ليتبناها نتيجة المتغيرات المتداخلة معاً تتعلق بالموقع التنافسي الذي يميزها في نظر المستهلك وإضافة القيمة للمنتج اعتمادا على النشاطات المتعددة والمختلفة عن المنافسة.

الاستراتيجية تتعلق بالموقع التنافسي الذي يميزها في نظر المستهلك وإضافة القيمة للمنتج اعتمادا على النشاطات المتعددة (جواد، 2003).

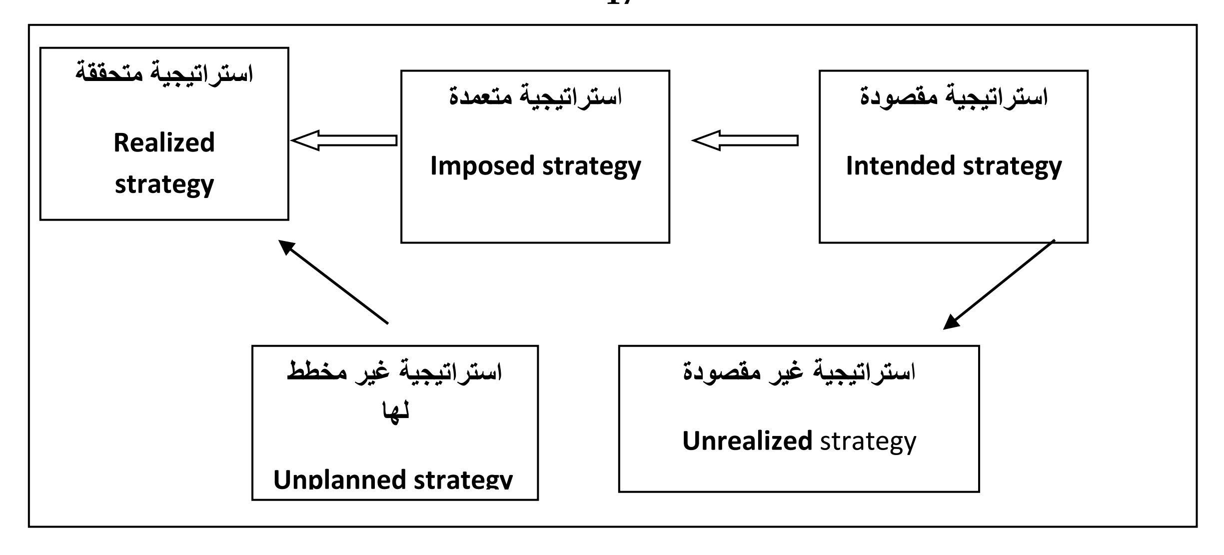
وتعرفها الباحثة اجرائياً في هذا البحث وجود الشيء بين يدي ويمكنني استخدامه واستثماره.
وبناءً على ما سبق، يمكن اعتبار الاستراتيجية وسيلة من الوسائل الحيوية التي تسعى المؤسسات بها لتحقيقَ أهدافها وغاياتها بكفاية وفاعلية في مواجهة متغيرات البيئة، وذلك حسب المساحة التي تغطيها

من عمل مؤسسات الأعمال إلى مستويات ثلاثة: استراتيجية المؤسسة / واستراتيجيات الأعمال، واستراتيجية الوظيفة.

و ذكر مينتزبيرج (Mintzberg,1987) أن للاستراتيجية خمسة أبعاد توضح معنى الاستراتيجية وهي:

- **الاستراتيجية كونها خطة:** وهي مجموعة خطوات مقصودة، أو حالة تتعلق باتجاه المؤسسة ووضعها في مركزها السليم.
- **الاستراتيجية كونها مناورة:** وهي النظرة المبنية على المنافسين والمرتكزة على الحركة المستمرة في بيئة المنافسة ومتضمنة عمل المبادرة والنشاط التنافسي حيث التهديدات من المنافسين والخدعة والخطط المختلفة ذات البراعة والإبداع.
- **الاستراتيجية كونها نمط ومسار:** والتركيز هنا على المبادرة وكيفية التصرف والسلوك فإذا كانت الاستراتيجية مقصودة فإنه سيتم إدراكها وتحويلها إلى سلوك في المؤسسة.
- **الاستراتيجية كونها موقع:** هنا يتحدد موقع المؤسسة في بيئتها التنافسية وتصبح الاستراتيجية بين المؤسسة وبيئتها، الداخلية والخارجية، وبذلك تعمل على تحقيق التناغم لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية.
- **الاستراتيجية كونها منظور:** أن تكون مرسومة في عقل صانعيها كأيدلوجية فالمؤسسة تعبر عما تقوم به في توجهها لأنها خطة ومسار ونموذج أو منظور معين يعبر عن مجموعة قرارات متدفقة يترجم بسلوك التنظيم، سواء كان هذا السلوك ناتجاً عن استراتيجيات مقصودة مخطط لها أو استراتيجيات غير مقصودة وغير مخطط لها تبعاً لظروف بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة.
- ويرى ولن وهنجر (Wheelen,Hunger,2004) أن هناك مدخلين أساسين لدراسة الاستراتيجية، هما:

1. **مدخل صياغة الاستراتيجية (strategy formulation):** ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الاستراتيجية على أنها خطة مستهدفة يتم تشكيلها وفق خطوات متسلسلة ثم يجري تنفيذها. أي أنها عملية تتضمن تحديد رسالة المؤسسة والأهداف والاستراتيجيات والسياسيات التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية المقصودة للتعامل بكفاية وفاعلية مع الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال في ضوء موارد المؤسسة.
2. **المدخل التشكيلي /تشكيل الاستراتيجية (strategy formation):** الاستراتيجية الناجحة تتجلى وتظهر من داخل المؤسسة بالمناخ التنظيمي للمؤسسة وتدعيم موقعها التنافسي. والشكل التالي يعبر عن تطور الاستراتيجية.



الشكل (2) يشكل أنموذج مينتزبيرغ للتعبير عن تطور الاستراتيجية

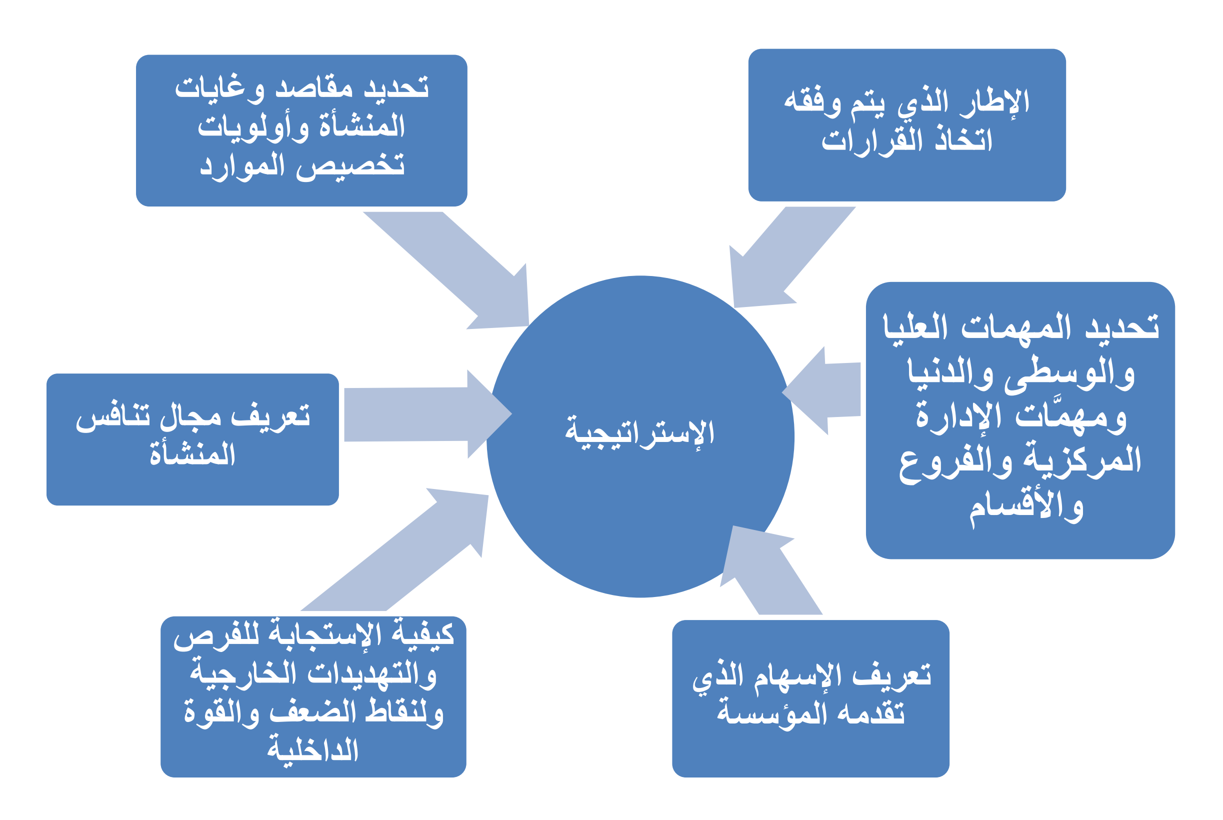
Source: Costing. Henry. (1993).reading in strategy and strategic Orlando.harcourt brace collage published.36. (Mintzberg) planning:

وعندما تنوي المؤسسة تطبيق استراتيجية، مخطط لها لتحقيق أهدافها المنظورة ولكن عند ظهور متغيرات فإنها تلزم القادة على التدخل والاستجابة لتلك الظروف وبناء الاستراتيجيات الملائمة للتغيرات (الاستراتيجيات غير المقصودة) وتكون أكثر نجاحاً من الاستراتيجيات المقصودة.

فإن الوقت الحالي يمتاز بعدم الثبات مما دعى للحاجة إلى المرونة في التخطيط للتمكن من الاستجابة إلى جميع المتغيرات التي تحيط ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ولا تستطيع أية استراتيجية أن تتعامل مع كل المتغيرات في وقت واحد على أساس مخطط له. وهذا الاتجاه يسمى "بالمنطق التراكمي أو التزايدية المنطقية (Logical Incrimination) المبني على تعديل التوجيهات الإدارية بظهور فرص جديدة. ومهما كانت الأمور صعبة ومعقدة فإن الوصول إلى أنسب الحلول والإبدال الممكنة يأتي من التكامل بين التحليل العقلاني المبني على حقيقة الظروف المحيطة، وإعادة تصور عناصر المشكلة، لتتم إعادةُ تشكيلها بنسق يؤدي إلى الهدف المنشود ويوصل القادة إلى حلولٍ مقنعةٍ ، إذا تم اعتماد التفكير الاستراتيجي في توجهاتهم.

ومما سبق يمكن القول إنَّ ما تحتاجه مؤسسات اليوم هو قيادات إدارية تتمتع قراراتها بالتوجه الاستراتيجي، ومنطلقة من تفكير استراتيجي وهذا يؤدي إلى بروز استراتيجيات، والتدخل في الوقت الملائم لتطبيق الاستراتيجيات الناجحة، ولابد من الحكم على قيمة تلك الاستراتيجيات وجدواها

والشكل التالي يبين الأبعاد المهمة للاستراتيجية



الشكل رقم (3) الأبعاد المهمَّة للاستراتيجية (السكارنة، 2010، 99)

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي (strategic planning):

1- **المفهوم والتطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:** يعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية باعتباره أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملاءمة للإمكانات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من ناحية أخرى. وذلك في عالم أصبح قريةً صغيرةً بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي؛ إذ فرضت الاتجاهات الحديثة في المنافسة أن تعيد المؤسسات النظر في عملية التخطيط برمتها لتتجه نحو التخطيط الاستراتيجي في رؤيتها للصورة الكلية لمستقبلها على المدى البعيد.

مما سبق يأتي التفكير الاستراتيجي بالأفكار ويحدد درجة الحاجة لها وإمكانية تطبيقها على الواقع ويشكل الحدس والابداع، في حين أن التخطيط الاستراتيجي يمثل التحليل البيئي الداخلي والخارجي وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والمراقبة والمتابعة الاستراتيجية.

ويشير الخفاجي (2008) إلى أن مفهوم التفكير والتخطيط الاستراتيجي تتطور عبر مروره باجتهادات علماء وباحثي الادارة الاستراتيجية كما يلي:

1- نيومان (Newman,1951) إذ أشار أن الاستراتيجية ضرورة قبل التخطيط للمشروع.
2- شاندلر (Chandler,1962) قادة منهجاً بضرورة المواءمة بين تغير البيئة واستراتيجية التنويع والتكامل، وبينها وبين الهيكل التنظيمي للمؤسسات لضمان بقائها.
3- انسوف (Ansoff,1965): أدرك ان تفاعل المنتج مع رسالة المؤسسة مبنيا على التفكير الاستراتيجي وعلى المؤسسة والتفكير بالبدائل الاستراتيجية التي تنسجم مع ظروفها.
4- اندرو و كريستيان وانسوف (في الستينيات) Andrew @Christian@ Ansoff: وضع الاسس الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي بمزج ومقابلة الفرص المتاحة.
5- شيلد (Child 1972): اشار إلى التفكير في الاختيار الاستراتيجي، وفي عوامل الموقف (البيئة والتكنولوجيا والحجم) واعتمد تفكير موقفي لتصميم استراتيجية المؤسسة.
6- منتزنبيرغ (Mintzberg ,1973): استخدم نماذج للاختبار الاستراتيجي، منها أنموذج التكيف، وأنموذج التخطيط.
7- ميلز وسنو (Miles@Snow ,1978): عمل على تطوير أربعة نماذج للتفكير الاستراتيجي وهي، المدافع، والمستجيب، والمحلل، والمقاوم.
8- بورتر (في الثمانينياتPorter) قدم أنموذج مدرسة التصميم واهتم بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية ومكوناتها.
9- كيلاني في الثمانينيات (Killany ,1985) طور أنموذج لاتخاذ قرار تربوي لقبول الطلبة في مرحلة التعليم العالي وتكون الأنموذج من ثلاث خطوات 1-جمع المعلومات عن الطلبة الناجحين في الثانوية للعشر سنوات الماضية 2-اعداد المقبولين في المؤسسة التعليمية العليا 3- تكلفة الطالب ودخل الاسرة السنوي والوصول إلى القرار الرشيد بالاعتماد على النسب المستخرجة.
10- بورتر (Porter1987): فهم معطيات بيئة المنافسة التحليل التركيبي وطرح ثلاثة خيارات استراتيجية: التمايز والتركيز وقيادة التكلفة.

11- ليدتكا (Liedtka ،1998): اظهرت أن مكونات التفكير الاستراتيجي، إذ يبنى على الرؤية الشمولية للمؤسسة، وايجاد قيمة لها تميزها عن الأنظمة المحيطة، والجمع بين ماضي المؤسسة وحاضرها ومستقبلها. مما يمكن المفكر الاستراتيجي من تفعيل وسائل تجمع بين الابداع والتحليل واقتناص الفرص الذكية لتنفذ المؤسسة الاستراتيجية المثلى.

12-اوشاناسي وليدتكا (في التسعينيات) Shannassy@Lidtka (في التسعينيات) ظهرت مفاهيم الكفاءة المحورية core-competence والمنافسة على المقدرات competing on capabilities.

14- أوشاناسي (O"Shannassy ،1999): طور انموذجا لمكونات التفكير الاستراتيجي لمواجهة التغيرات الطارئة وتفعيل المقدرة الذهنية للمخطط الاستراتيجي لتحديد الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المستقبلي المأمول ومشاركة جميع الاطراف المعنية في تشكيل الاستراتيجية لضمان التزامهم بالتنفيذ.

15- فينز (Vinces ،2007) وضح أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بصياغة الاستراتيجيات وتحليلها وتشكيلها، أما التفكير الاستراتيجي فيعتمد على الحدس المبدع الخلاق لجميع المستويات الادارية وتوليفها لخدمة التخطيط الاستراتيجي.

ويرى السالم (2000) أنَّ التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ودرجة تكيفها م، ويبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف وتحديد وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب.

2– أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه يمكن المؤسسات من التعرف إلى الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية وفي رسم التوجه المستقبلي للمؤسسة؛ إذ يضع المؤسسات أمام عدد من التساؤلات المفتوحة المتعلقة بالمستقبل والبحث عن حلول محتملة لها، ويسعى إلى إيجاد التوازن بين المؤسسة وبيئتها ويمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من السيطرة على قراراتها ومواردها ويمكنها من مواكبة التغير البيئي والاستجابة له.

ويرى العفيف (2005) أن التخطيط الاستراتيجي تتجلى أهميته بما يلي:

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي على ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ ليمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها.
2. يزيد المقدرة التنافسية للمؤسسة لأنه يحلل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار ويستعد لمواجهة الظروف الطارئة.
3. يتيح الفرصة للإداريين من مواجهة المشكلات التي تواجههم ووضع الاستراتيجيات البديلة.
4. تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى وضع الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.
5. استشراف التغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
6. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً للحصول على أفضل النتائج.
7. استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف وفق جدول زمني وخطة منظمة.
8. مراقبة الأداء بوضع معايير موضوعية في اثناء تنفيذ البرامج في المؤسسة.
9. بناء ثقافة بالتوجه المستقبلي للموارد البشرية وتكاتف الجهود لتحقيق الهدف المنشود (العفيف، 2005).

مما سبق فان المؤسسات بحاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها ومساعدتها في رسم التوجه المستقبلي لها.

3– أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي:

ويشير السكارنة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تهدف إلى مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:

- صياغة رؤية المؤسسة الاستراتيجية.
- صياغة رسالة المؤسسة الاستراتيجية وتطويرها.
- تحديد مسارات العمل في المؤسسة وتوجيهها.
- تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وصياغتها.
- توفير الحوافز والمكافئات لتحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المؤسسة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات وأهداف أعضاء المؤسسة والإدارة العليا.

- استثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسات التربوية وتدعيم موقفها.
- المواءمة بين رسالة المؤسسة وأهدافها والاستراتيجيات وتشجيع الانتماء المهني عند العاملين في المؤسسة بالحوافز المادية والمعنوية (السكارنة، 2010).

4 – الخطوات الستة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات:

إن التخطيط الاستراتيجي الانسب يتصف بالبساطة والوضوح، وحسن التفكير. ومن أهم عوامل النجاح التي تساعد على نجاح المؤسسة استراتيجياً:

الخطوة الأولى: ركز على النتائج

علينا ان نجيب عن السؤال إذا حددت هدفي وغايتي هل سأصل إلى الوضع المأمول ؟ والتركيز على سؤال ماذا ؟ وليس كيف؟ لأن ماذا مطلبٌ أساسيٌّ في التفكير الاستراتيجي والتركيز على الغايات قبل تحديد الوسائل.

الخطوة الثانية: التفكير على ثلاث مستويات

أ – مستوى المجتمع"Mega": تأثير وإسهام المؤسسة التربوية في المجتمع الذي توجد فيه وهذا يعني التركيز في التخطيط الاستراتيجي على النتائج "بالمواصفات".

ب – مستوى المؤسسة Macro: أي تهتم المؤسسة بجودة مخرجاتها وهنا سيركز التخطيط على المخرجات.

ج – على مستوى الفرد Micro: أي هل تهتم المؤسسة بجودة المنتجات التي تكون نتيجة تفاعل المدخلات مع العمليات وهنا يكون التركيز على المنتجات و الاستخدام السليم للمستويات الثلاث المرتبطة يبعضها ضروريٌّ وتحقيق الارتباط يؤدي إلى ضمان أن الغايات والوسائل سوف تحقق فوائد للمجتمع وللمؤسسة وللأفراد بالتعاون المستمر.

الخطوة الثالثة: حدد خط نهاية أو محطة وصول

أي وضع الأهداف المرجوة ومعايير دقيقة لقياس الإنجاز.

- ما هي الأهداف المرجوة ؟
- ما هي مؤشرات النجاح ؟
- ملاحظة ومراقبة النتائج ؟
- ما هي المعايير القابلة للقياس التي تستخدم في تحديد الإنجازات ؟

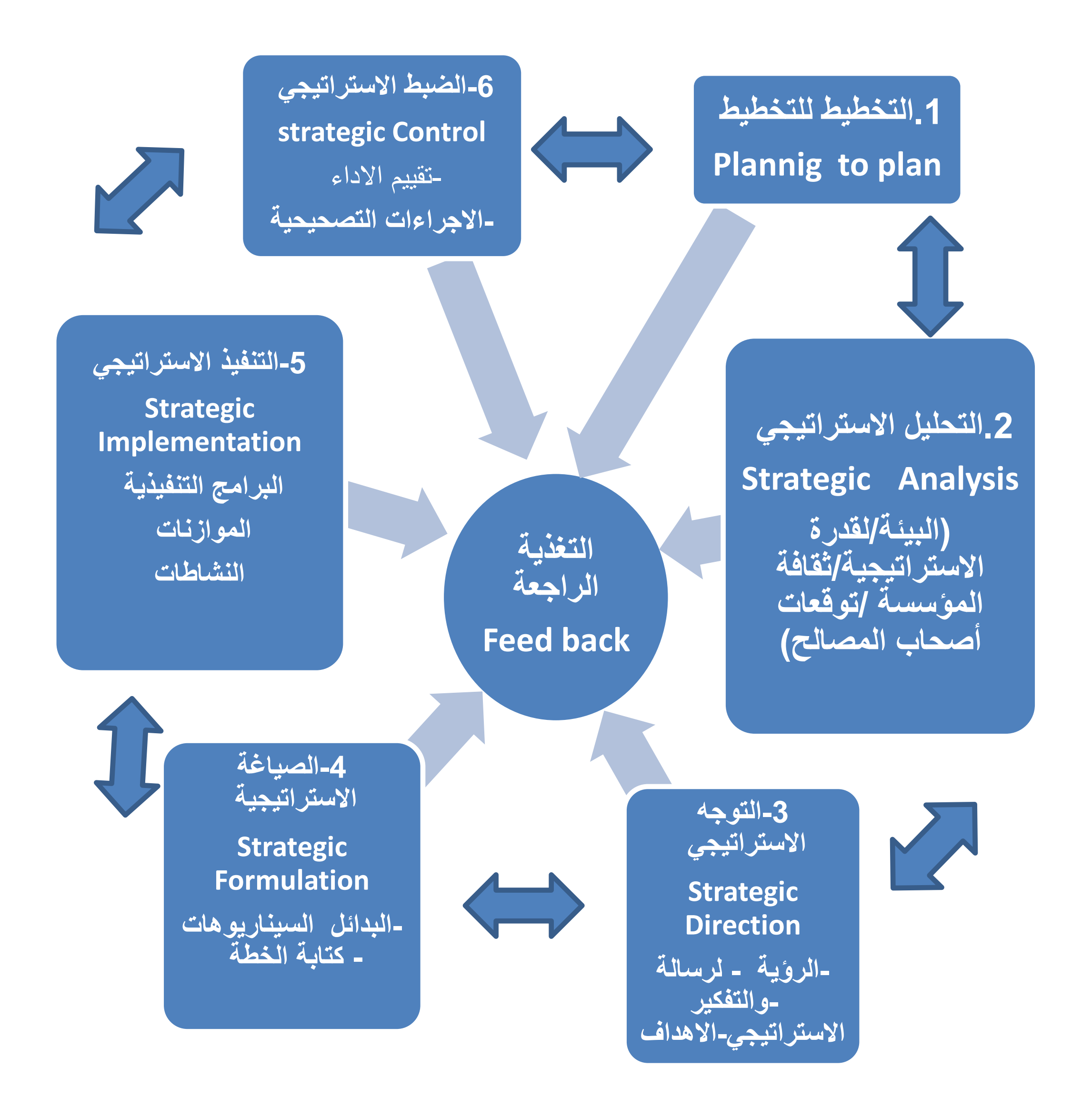
الخطوة الرابعة: تحديد أن الحاجة عبارة عن الفجوة بين الواقع والمأمول

الخطوة الخامسة: صـوب عاليـــــاً: بما أننا في التخطيط الاستراتيجي نخطط للمستقبل فلماذا لا نخطط لنجعل منه مستقبلا باهراً، وتكون رؤيتنا عالية المستوى.

الخطوة السادسة: إحداث موجات: تحقيق الطموح في التخطيط الاستراتيجي بتحقيق العوامل الخمسة السابقة (حبتور، 2004).

5- مراحل وابعاد التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل مراحل و ابعاد التخطيط الاستراتيجي بما يلي:



الشكل (4) مراحل وأبعاد التخطيط الاستراتيجي

(تصميم الباحث)

البعد الاول: التخطيط للتخطيط Planning to Plan

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمؤسسة كلها ومع زيادة اعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، ولتتمكن المؤسسات من مواجهة العقبات التي تواجهها ورسم مستقبل افضل لها عليها الاهتمام بمرحلة التخطيط للتخطيط والاعداد لها لتسير بيسر وسلامة.

ان الاعداد للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط له بتفعيل التزام العاملين في المؤسسة ورغبتهم كافة بالتخطيط وتقع مسؤولية الالتزام بالتخطيط على عاتق الادارة العليا وذلك بترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي وزيادة التواصل بينهم وبين المجتمع، ومن ثم تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي والمشاركة الفاعلة لجميع أعضاء الفريق برئاسة قائد المؤسسة بتقنيات فاعلة لتقييم التقدم في سير الخطة المبني على قاعدة بيانات واضحة، وتحديد الزمن الازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير معلومات عامة عن المؤسسة للإفادة منها عند الطلب من خلال توفر قاعدة بيانات، إذْ تعد حصيلة للتجارب الانسانية والخبرات والمعارف التي تم اكتسابها، مع الاشارة لمكان عقد جلسات التخطيط ودراسة كلفة التخطيط بتحليل خطط استراتيجية لمؤسسات محلية أو أجنبية خاضت التجربة، ودراسة المخاطر المتوقعة في أثناء عملية التخطيط أو عملية التنفيذ (الدجني، 2011).

البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis:

يُعدُّ التحليل الاستراتيجي عنصراً مهماً جداً من عناصر التخطيط الاستراتيجي كونه يتعلق بفهم التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وما يمكن أن تحدثه في المؤسسة ونشاطاتها.

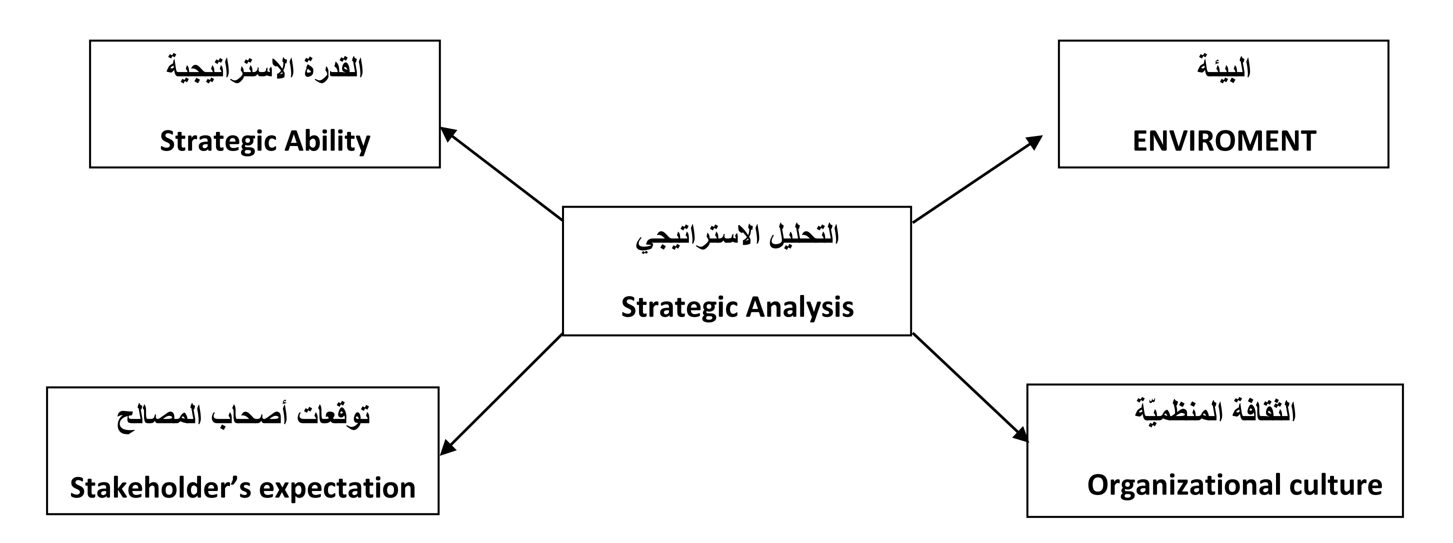
يمثل التحليل الاستراتيجي فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية الخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء" (Tompson ,1997: 32).

كما أن " التحليل البيئي هو عملية استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمخططين الاستراتيجيين في المؤسسات، وبدورهم يحللونها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي تحدد مستقبل المؤسسة" (السلمي 2000: 130).

وذكر السلمي (200) ان البيانات المطلوبة تصنف عادة الى:

1- المعلومات التاريخية: وبدورها توضح القيم للظواهر التاريخية السابقة بارتفاع نسبها او الانخفاض أو ثباتها وتفيد في استخلاص المؤشرات المستقبلية للظاهرة.
2- المعلومات الحاضرة: معلومات تصف الوضع الحاضر وتكمن أهميتها في خدمة التخطيط.
3- المعلومات المستقبلية: وتمثل استشراف الأهداف المستقبلية.

ويتمثل التحليل الاستراتيجي في الوجوه التالية:



الشكل (5) يمثل وجوه التحليل الاستراتيجي

المصدر (Johnson &Scholes, 1993)

أولا: البيئة الداخلية:

تحتل عوامل البيئة الداخلية أهمية قصوى للمؤسسة لاختيار الاستراتيجية الملائمة لها وما تحققه في تحديد الإمكانات المتوافرة لدى المؤسسة سواء أكانت مادية أم بشرية بتحديد نقاط الضعف والقوة فيها وتقويم قدرتها بالنسبة إلى قدرات المؤسسات المنافسة ويساعد تحليلها على معرفة موقعها ومركزها مع المؤسسات الأخرى ومساعدتها على استغلال الفرص الموجودة في البيئة وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة وتسهم عملية تحليل البنية الداخلية في الترابط الفعلي وتحديد التهديدات والفرص وتمكن المؤسسة من التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي بمختلف مستوياتها وتشمل الهيكل التنظيمي Stracture الذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية، والثقافة Culture،والموارد المادية والبشرية Resources (ادريس ومرسي، 2002).

ويرى الضمور والقطامين أن التحليل البيئي أطلق عليه التحليل الاستراتيجي ويعد العنصر الأهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ انطلقت أهميته من حقيقة أن المؤسسة لا تعمل في فراغ إنما هي نظام مفتوح، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. ويمكن إبراز هذه العوامل:

1– **الهيكل التنظيمي:** أن عملية التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعد عملاً جوهرياً بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط والتوجيه والرقابة، وهو يساعد على تحديد السلطة والمسؤولية فيها بمختلف المستويات الإدارية. وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها لتحليل وتقويم كفاية الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهي:

- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية؟
- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية ؟ وما أسباب ذلك؟

- هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة في حجم المسؤوليات الموكلة للأقسام والأفراد؟
- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات الأقسام في المنظمة؟
- هل يتفق مع احتياجات المدراء والأفراد في المؤسسة؟
- ما درجة اللامركزية التي يتصف بها؟
- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟
- هل تعاني المؤسسة من عدم وجود الاتصالات الفعالة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟
- هل يستطيع الهيكل التنظيمي خلق مدراء استراتيجيين فاعلين وناجحين؟

2 – **ثقافة المؤسسة:** الثقافة تعكس رسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المرؤوسين وهي تلك القيم السائدة التي تعتنقها، وكل مؤسسة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير التي نشأت بمرور الزمن، وخلقت فهما مشتركا لدى أعضائها. وأهم التساؤلات الواجب طرحها لتحديد ثقافة المؤسسة وتحليلها:

- هل تتجه المعتقدات في المؤسسة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط؟
- ما هي أولويات أهدافها؟
- هل معتقداتها تتوافق مع التطور التكنولوجي؟
- هل معتقداتها تتجه نحو تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل تعكس معتقداتها قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- ما درجة شيوع أواصر الثقة والتعاون بين أفرادها؟ (الضمور والقطامين،2006).

3– **العوامل المالية:** يرى الدوري أن تحديد مصادر الموارد المالية وكيفية استخدامها وإجراء عملية التخطيط والتحليل المالي وتقدير أعباء الديون وتحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية، ومن ثم القيام بعملية الرقابة والتقويم لتحديد جدوى العمليات المالية وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المؤسسة المسئولة عن تمويلها في المستقبل يعد من الأمور المهمة.

4 – **الأفراد:** إدارةُ الأفراد تتمثل في النشاط المتعلق بالتخطيط والتوجيه ورقابة الوظائف المتعلق بقوة العمل لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة. وهي النشاط الذي يهتم بسياسات الأفراد من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وتوفير جو العمل المناسب لهم وهذا يؤثر على توفير جو العمل المناسب ويؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة وفي هذا السياق لا بد من مراعاة الأبعاد الرئيسية التالية:

– **تحليل الأداء:** يساعد تحليل الأداء في تحديد مجالات القوة التنظيمية وتحديد مجالات المشكلات الاستراتيجية، ونقاط القوة والضعف التنظيمية، ويعد تحليل الأداء الخطوة الأولى لاستقرار الوضع

الذي تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وهذا ينعكس أثره على قرار الاستثمار الاستراتيجي أي يجب أن يرتبط قياس الأداء بالأهداف.

– **تحليل الفجوة:** وهذا التحليل يبين إذا وجدت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع والأداء المرغوب فيه، وذلك من أجل تغيير الاستراتيجية وهذا النوع من التحليل يمثل جوهر التخطيط الاستراتيجي.

– **الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة**: تعد إحدى الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف بمراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة.

– **المشكلات الاستراتيجية:** من العوامل التي يجب إخضاعها للتحليل المشكلات الاستراتيجية أو "الحتمية الاستراتيجية" أي بالتأكيد على المواقف التي يُعَدُّ التعرف فيها حتمياً وضرورياً.

– **تحليل التنظيم الداخلي:** يجب أن يكون توافق بين الاستراتيجية وعناصر التنظيم الداخلي.

– **الموارد والقيود المالية:** إجراء التحليل المالي لتحديد المصادر المحتملة والفعلية والمتوقعة واستخدام تلك المصادر يفيد في تحديد مقدرتها على تحويل موارد الاستثمار (الدوري، 2005).

ثانيا: البيئة الخارجية:

فهي العوامل التي تؤثر على المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إداراتها كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية، ويبدو تأثر هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها تحديد فرص الاستمرار والنمو، وتبيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة والسياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

ويرى الدوري "أن تحليل البيئة الخارجية ودراستها من الامور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في المكان الذي تعمل فيه وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحديد التهديدات والمخاطر المحتملة، والتي قد تسبب أثاراً سلبيةً للمؤسسة" (الدوري، 2005: 158).

يتبين مما سبق أن الفكرة من صياغة المؤثرات الداخلية والخارجية تكمن في القيام بالاختيار الاستراتيجي. ويمكن الحصول على المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية من مصادر متعددة، وهذه المعلومات تساعد بعد ربطها مع قاعدة البيانات النظمية في فهم وتحليل الوضع المؤسسي، وتقرير حالة المؤسسة الاستراتيجية.

يتضح أن مقارنة نواحي القوة والضعف النسبية للمؤسسة بنواحي القوة والضعف النسبية للمؤسسات المنافسة، ومصادر الموارد الخاصة بها من العوامل المهمَّة في عملية التحليل، والموقف الاستراتيجي واستخدام هذه المصفوفة يساعد في تحديد الفجوة الاستراتيجية.

البيئة	العوامل الإيجابية	العوامل السلبية
البيئة الخارجية	الفرص المتاحة(Opportunities) إمكانية إدخال تقنيات جديدة وحديثة	المخاطر والتهديدات (Threats) تغيير القوانين
البيئة الداخلية	نقاط القوة (Strengths) تُوفِّر كادراً مميزاً	نقاط الضعف (Weaknesses) ضعف ميزانية المؤسسة

الشكل (6) مصفوفة العناصر الاستراتيجية (SWOT Analysis)

المصدر (Thompson et al, 1993)

ومن تحديد الفجوة الاستراتيجية من مصفوفة SWOT فان استخدام هذه المصفوفة يساعد في عملية تحديد الاختيار الاستراتيجي بمصفوفة الاختيار الاستراتيجي المعتمدة على المصفوفة السابقة كما **يوضحها:**

داخليا / خارجيا	عوامل القوة	عوامل الضعف
الفرص المتاحة	**اختيار بدائل استراتيجية تستخدم عوامل القوة وتستفيد من الفرص المتاحة**	**اختيار بدائل استراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة وتتغلب على عوامل الضعف.**
المخاطر	**اختيار بدائل استراتيجية تعظم عوامل القوة، وتحيد المخاطر.**	**اختيار بدائل استراتيجية تقلل من عوامل الضعف، وتحيد المخاطر.**

الشكل (7) مصفوفة الاختيار الاستراتيجي (القطامين،2002)

البعد الثالث: التوجه الاستراتيجي (Strategic Direction).

أولاً: الرؤية الاستراتيجية (Vision): تمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها والآمال العامة والعريضة التي تسعى المؤسسةُ إلى تحقيقها (نصيرات والخطيب،2005).

تضع المؤسسات الرؤية الخاصة بها بشكل مباشر أو غير مباشر علني أو ضمني، وتكون الرؤية نتيجة فكر واتفاق بين القادة والعاملين في المؤسسة (David:2001).

ولا يقتصر وضع الرؤية على الإدارات العليا للمؤسسات وإنما مشاركة جميع العاملين في المستويات الإدارية ممن لهم علاقة بصنع القرار وضرورة إيصالها إلى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة واثارة دافعيتهم لتبنيها (جواد، 2000).

ويعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فهي تمثل منهج في الفكر الاستراتيجي حول مستقبل المؤسسة ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها المتوقعة.

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ونوعية المقدرات والامكانات التي تخطط لتنميتها" (المرسي، 2005: 87).

خصائص الرؤية الاستراتيجية:

ويضيف المغربي أن الرؤية الاستراتيجية تتسم بالخصائص التالية:

- واضحة ودقيقة التعبير.
- قابليتها للتحول إلى خطط وسياسات.
- تلبي حاجات المجتمع والمؤسسة والعاملين بصورة موضوعية.
- منسجمة مع الأهداف الاستراتيجية.
- القبول والتأييد من أعضاء المؤسسة.
- تحقق طموحات المؤسسة والعاملين والمجتمع وأهدافهم.
- تمكن العاملين في المؤسسة من المشاركة
- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة.
- تصف كيف يمكن الوصول للنتائج المرجوة.
- لديها المقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (المغربي، 2006).

ثانياً: الرسالة (Mission):

اهتم الفكر الإداري المعاصر برسالة المؤسسة منذ منتصف السبعينيات على أساس أن الرسالة تمثل سبب تميز المؤسسة عن غيرها. وأكد الباحثون والمفكرون أن سبب فشل المؤسسات عدم وضوح رسالتها، وتكمن أهمية الرسالة في تدعيم هوية المؤسسة، وارتباط النتائج المالية والمادية فيها. وتمثل رسالة المؤسسة هويتها وفلسفتها ومبرر وجودها وأهدافها الاستراتيجية وتوجهاتها، وتمثل تعبيراً عن الرؤية الاستراتيجية وهي توصيف مفصل لأنشطة وخدمات وقيم وثقافة المؤسسة وترتكز رسالة المؤسسة على عدة عناصر أساسية، والعنصر الأكثر أهمية بالصورة الذهنية والإدراك الذي تريد المؤسسة الوصول إليه عند الرأي العام.

وتمكن الرؤية الواضحة المؤسسات إلى إضفاء الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها للمحافظة على بقائها واستمراريتها، سواء أكانت المؤسسة في بداية حياتها أم في إعادة بنائها وهذا يتطلب ضرورة امتلاك الإدارة العليا للرؤية الواضحة المناسبة حيث تقدم الرؤية الدليل الذي يمكن الاعتماد عليه في التوجه لقيادة حركة المؤسسة في الاتجاه المقصود (Rgan,2006).

وتسعى الإدارة العليا إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في جمل تحمل في طياتها السبب الرئيسي لوجود المؤسسة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة للمؤسسة ويمكن لهذه الرؤية والرسالة أن تتغير بمرور الوقت (الركابي، 2004).

تمثل الرسالة الإطار الرئيسي للمؤسسة من حيث مجال نشاطاتها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها بهدف تبيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها، مما يسوغ أن تصاغ رسالة المؤسسة بعبارات واضحة محددة لدى المجتمع والعاملين وهذا الوضوح يساعد في تحديد ومعرفة اتجاهات نمو المؤسسة. وتعد الرسالة النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وبهذا المعنى فإن الرسالة تستخدم كمرشد وحافز للأفراد لتوجيه سلوكهم فيما يتعلق بالأداء ويلعب التعبير الواضح للرسالة دوراً مهماً في تطوير استراتيجية المؤسسات، ويزودها بأداة لإيجاد وغربلة الإبدال الاستراتيجية وتستخدم كمعيار يتم بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة (الصيرفي،2008).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن الرسالة تمثل الإطار العام لاتجاهات المؤسسات وتميزها في جميع المجالات، وتهدف إلى تبيان الحاجة الأساسية التي دعت إلى وجود المؤسسة في المجتمع.

خصائص الرسالة الفعالة:

تتسم الرسالة الجيدة بعدد من السمات :

1. المرونة والتكيف، يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة لها وتوفر إمكانية توسيع أنشطة المؤسسة دون الحاجة إلى صياغتها.
2. الوضوح ودقة التعبير فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، محددة العبارات، قصيرة الجمل مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد.
3. الواقعية والموضوعية من صفات الرسائل الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والاصرار على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
4. أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة.
5. أن تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شامله وواقعية.
6. القابلية لتحول إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة(الصيرفي، 2008).

كما أن رسالة المؤسسة تجيب على الاسئلة التالية:

من نحن؟ وماذا نريد ؟ وبماذا نتميز وقد تناول المفكرون مفهوم الرسالة "انها وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والمعتقدات وتمثل خارطة الطريق الذي تسير عليه المؤسسة وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح معها" (غنيمة، 2005: 456).

يتضح مما سبق أن الرسالة تترجم وتفسر أسباب نشوء المؤسسة ووجودها في بيئة الأعمال فهي تمثل وضع المؤسسة وتترجم الرؤيا المستقبلية لتشكل وثيقة مكتوبة تمثل دستوراً للمؤسسة ومرشداً في صناعة القرارات الاستراتيجية. وتتضمن الرسالة أساس المنافسة والميزة التنافسية للمؤسسة والغرض الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

ثالثاً – التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking):

يعد التفكير الاستراتيجي أحد مداخل الإدارة الاستراتيجية ويركز على الحدس والإبداع وأن نتيجة التفكير الاستراتيجي عبارة عن منظور متكامل وليس بالضرورة أن تكون رؤية واضحة محددة ليس من جانب واحد وإنما رؤية من جميع الجوانب.

ويرى أبو بكر (2000) أن التفكير الاستراتيجي لا يقتصر على اعداد الخطة الاستراتيجية في المؤسسة وإنما يمتد ليصبح ثقافة تنظيمية ومنهاجاً للتفكير والتزاماً مهنياً بشكل مستمر عند أفراد المؤسسة لأنه يشكل أهم استثماراتها ويحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشكلات وتسليح العاملين بالمقدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهمَّات التخطيط الاستراتيجي وهذا بدوره يمكنهم من فحص وتحليل عناصر البية (SWOT) والاستشراف المستقبلي الدقيق وإمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الحكيمة والوصول بالمؤسسة إلى المنافسة والتميز.

أهمية التفكير الاستراتيجي:

تبدو أهمية التفكير الاستراتيجي بنظرته الشاملة المتكاملة إلى استشراف المستقبل وإلى تحديد الوضع الراهن والوضع المأمول وتضييق الفجوة بينهم وأوضح (Vinces:2007) أهميته بما يلي:

1 – مشاركة جميع العاملين في عملية التفكير الاستراتيجي وحلقات العصف الذهني للإجماع على اتخاذ القرار وتنفيذه.

2 – يستمد التفكير الجمعي فلسفته من الأسس السياسية للقرار الاستراتيجي ويتمثل في بلورة فكر القائد الاستراتيجي عند العاملين معه.

3 – التفكير الاستراتيجي يمتاز بالمرونة في التخطيط والقرارات القيادية.

أما مزايا التفكير الاستراتيجي فقد حددها حجي (2002):

- تميزه بأنه طويل المدى.
- شموله على جميع أقسام المؤسسة.
- يراعي امكانات المؤسسة وإدارتها.
- يشجع على الابتكار والتجديد.
- يهتم بالفعالية.
- يهتم بالبيئة الداخلية والخارجية.
- يتبع منهج البحث العلمي.
- يتصف بالواقعية والشمول.

خصائص الأفراد من ذوي التفكير الاستراتيجي:

ويرى أبو بكر(2000) أن الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي يتميزوا بالخصائص التالية:

- الطلاقة الفكرية والمرونة.
- الدقة والبصيرة للأهداف الاستراتيجية.
- استثمار البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات.
- التواصل الاجتماعي بشكل فعال.
- المقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- مواكبة التجديد والتطور.
- المقدرة على تحليل وتصنيف المعلومات وتصنيفها.
- استثمار للموارد البشرية بشكل فعال.
- المفاضلة بين البدائل.

وأضاف الجبوري (2004) أن تبني التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى ما يلي:

تحسين مقدرة المؤسسة للتعامل مع المشكلات في المؤسسة بمشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي تحملهم للمسؤولية وتتبع الحلول للمشكلات الطارئة ومساعدتهم على تبني القرارات الجماعية مما يؤدي إلى جودة الخطة الاستراتيجية والخطط الفرعية والسبب انهم يختارون أفضل البدائل ويثير دافعيتهم للعمل، وهذا يؤدي إلى فهم العلاقة بين الانتاجية والحافز عندهم، ويحدد أدوارهم والانشطة لممارسة هذه الادوار ويحقق التفاعل البيئي على المدى الطويل، مما يساعد في وضوح الرؤية المستقبلية، وتدعيم المركز التنافسي بين الأفراد في جميع المستويات، والاستثمار الفعال للموارد والإمكانيات المتاحة في المؤسسة، وزيادة المقدرة على إحداث التغيير وتدعيم الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق النتائج المرضية.

ويصنف ياسين (2002) التفكير الاستراتيجي إلى مستويات كما يلي:

التفكير الشمولي: التفكير الذي يقوم على أساس استخدام القائد للمعرفة والحدس في فهم المشكلات وتحليلها.

التفكير التجريدي: حصر عوامل المشكلة ويتخذ القرار بناءً على فكر القائد.

التفكير التشخيصي: التفكير القائم على تحليل المواقف وتشخيص أسباب ومبررات اختيار بديل دون غيره من البدائل المطرحة.

التفكير التخطيطي: التفكير المبني على التخطيط وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والمراجعة والتقويم والتطبيق الأمثل وتقديم التغذية الراجعة لتحقيق النتائج المرجوة.

رابعاً – الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals):

تأتي مرحلة رصد الأهداف العامة الرئيسية للمؤسسة بعد وضع رسالتها المشتقة أساساً من رؤيتها ضمن تناغم واضح بين المفاهيم الثلاثة.

واقترحت سلطة Sussex سسكس المحلية عام (1996) في أمريكا أن الأهداف يجب تتضمن مواصفات تتكون بدايات حروفها من كلمة SMART وأكدت بارباره وزميلتها ماجكلرست عام (1999) على ذلك.

- Specific محددة بالنسبة للإنجاز.
- Measurable قابلة للقياس بالنسبة لتقدم المؤسسة.
- Achievable قابلة للإنجاز ضمن مصادر المؤسسة.
- Relevant ملائمة لأهداف المؤسسة.
- Time-related عامل الوقت تنجز في فترة زمنية.

وتعرف الأهداف بأنها "الرغبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها" ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد،2003: 118).

وتمثل الأهداف الاستراتيجية أو الغايات همزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط فهي تتوسط الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط الإجرائي.

ويمكن النظر إلى الأهداف الاستراتيجية باعتبارها حالات وشروط ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ واقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المؤسسة (مدبولي، 2001: 95).

وتمر الأهداف بثلاث مراحل متعاقبة بناؤها، والتجزئة والتحليل، والأهداف الاجرائية التنفيذية ويضيف (مانديز، 2003) مراحل الأهداف الاستراتيجية:

1- مرحلة بناء الأهداف العامة: وتمثل الأهداف التي تأتي من الخيارات الفلسفية الكبيرة والسياسية والتربوية.

2- مرحلة التجزئة والتحليل القيمي الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهايات ويكون المستوى السلوكي للنشاط محدداً.

3- مرحلة الأهداف الإجرائية: التي تكون منظمة بشكل مظاهر سلوك قابلة للملاحظة (مانديز،2003: 24).

أما خصائص الأهداف الاستراتيجية فتتجلى في الأمور التالية:

1- قابلة للقياس الكمي بالقدر المستطاع: "مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كميا لتحقيق الرضى الوظيفي والولاء والانتماء الا انه ينبغي الاجتهاد لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى مؤشرات ونتائج دالة على تحقيق هذه الأهداف" (المغربي، 1999: 98).

2- المرونة: "بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة المؤسسة وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل بمعنى أن يكون التعديل في مستوى الهدف وليس في طبيعته " (المرسي، وآخرون، 2002: 143).

3- الوضوح والفهم: "يجب أن تصاغ الأهداف بكلماتٍ سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة وموحدة للفهم وان تصاغ على شكل نتائج متوقعة " (غنيمة، 2005: 468).

4- التوازن والتكامل: "باختفاء صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الادارية المختلفة أو بين الأقسام التنظيمية" (السلمي، 2001: 51).

5- المشاركة والقبول: "اذ تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، وأن القبول يأتي نتيجة المشاركة ويفضل أن يمتد ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية" (المرسي، 2002: 144).

6- التحفيز: "ان توضع بمستوى تحفيزي وتثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى الا اذا كانت الأهداف سهلة التحقيق" (المرسي،2002: 144).

7- الملاءمة: "أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة والتعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يعكس تحقيقه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة".

8- "التوافق مع الظروف المحيطة للمؤسسة ولا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية وتتفق ورسالة واستراتيجيات المؤسسة" (المرسي، وآخرون: 144).

والشكل التالي يوضح انبثاق الأهداف من الاستراتيجيات والرسالة كمثالاً حول مخطط منبثق من رسالة واضحة:



الشكل (8) انبثاق الأهداف والاستراتيجيات من الرسالة المصدر:(Samix: 1996)

يمكن مما سبق القول إن إغناء حياة العاملين في المؤسسة بتحقيق أهدافها وإعدادهم لعالم متغير وتمكينهم من تحقيق أقصى قدراتهم العقلية والجسمية وصياغة علاقات مع المجتمع والأطراف كافة ومشاركتها وتشجيع التعامل مع التعددية.

البعد الرابع: الصياغة الاستراتيجية Strategic Formulation:

أن صياغة وتكوين الاستراتيجية يتطلب اتخاذ قرارات باتجاه تطوير خطة قادرة على انجاز أهدافها وتحقيق رسالتها ورؤيتها وتكييف المؤسسة بطريقة ملائمة لبيئتها. وأن الصياغة الاستراتيجية جهد تحليلي يعتمد على ابداعات تنفيذية وقرارات ذكية، وعليها أن لا تهمل توقعات أصحاب المصالح وتحقق قيما مضافة لجميع المستفيدين من المؤسسة وتشكيل علاقات مميزة بين جميع الأطراف، وفي هذه المرحلة على فريق التخطيط تقييم الوضع الراهن والوضع المأمول والعمل على تضييق الفجوة بين الوضعين، وترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية، تكون واضحة ومنسجمة مع الفلسفة العامة للمجتمع وتمكن المؤسسات من تشكيل شخصية المواطن الصالح في مختلف جوانب شخصيته، وقبل كتابة الخطة من الأهمية تحديد البدائل المتاحة وعمل مخططات مبدئية وتحديد الأولويات بجلسة عصف ذهني ورسم سيناريوهات تتضمن المرونة والجاهزية وكتابة الخطة لتحقيق الالتزام بالتنفيذ (العبسي، 2004).

ويضيف غنيمة أن لصياغة الاستراتيجية وتكوينها فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات باتجاه الأمور التالية:

1- تحديد فلسفة المؤسسة وأغراضها ورسالتها.
2- وضع أهداف استراتيجية لتحقيق رسالة المؤسسة.
3- اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف.
4- وضع البدائل والسيناريوهات.
5- كتابة الخطة.

وأن الصياغة الاستراتيجية تجيب عن الاسئلة التالية:

من نحن؟ وماذا نريد ؟ وبماذا نتميز وقد تناول المفكرون مفهومها "انها وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والمعتقدات وتمثل خارطة الطريق الذي تسير عليه المؤسسة وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح معها" (غنيمة، 2005:456).

ويؤكد الجبوري "أن صياغة الخطة تحتاج إلى:

1-Role of Planning.

2-Characteristics of an effective plane.

3-Relationship between all planners.

4-Clear objectives.

5-Development of strategic plane.

6-Monitoring planning programs. "(AL-Juboori 2004, 10 – 13).

البعد الخامس: التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation

ان عملية التنفيذ الاستراتيجي تُعدُّ من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي بوضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية، وتعرف الخطة بأنها مقصد أو نية يتم توثيقها وتضم الهدف المطلوب تحقيقه والوسيلة التي سيتم بها تحقيق الهدف.

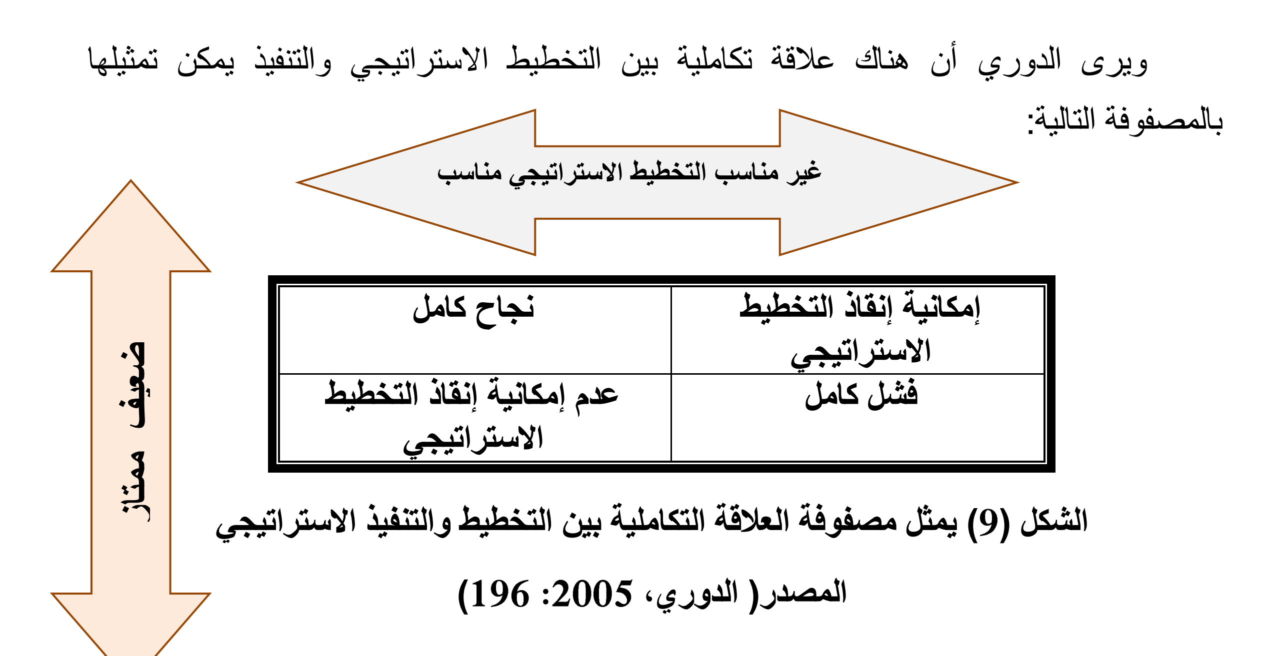
ويرى الدوري أن الاستراتيجية "عبارة عن سلسلة من الأنشطة والبرامج المترابطة مع بعضها البعض، تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها" (الدوري 2005: 293).

ويضيف طه أنها قائمة الوسائل التي تنوي المؤسسة القيام بها لتحقيق أهدافها(طه، 2007).

أما عقيلي فيؤكد: بأنها قواعد إرشادية وانضباطية تحدد وترشد المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة وتتضمن الخطة تحديد الأنشطة والإجراءات لتحديد البدائل المختارة ووضعها موضع التنفيذ، وهذه تكون على شكل (برامج تنفيذية، ونشاطات، وموازنات) مجدولة زمنياً، وتتضمن السياسات التي يجب التقيد بها عند التنفيذ (عقيلي،2007).

أما الخطط الاستراتيجية (Strategic Plans): هي خطط شاملة تعكس أهداف واحتياجات وتوجهات المؤسسة، و أنها ترتبط بصفة أساسية بالمستويات الإدارية العليا، وبالمستويات التنفيذية وهذه المستويات تتخذ القرارات غير المهيكلة مثل القرارات التي تتعامل مع المواقف التي يتم اتخاذها بناء على تحليلات واستشراف لما يحدث في المستقبل. (طه، 2007).

ويرى الدوري أن هناك علاقة تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ يمكن تمثيلها بالمصفوفة التالية:



إمكانية إنقاذ التخطيط الاستراتيجي	نجاح كامل
فشل كامل	عدم إمكانية إنقاذ التخطيط الاستراتيجي

الشكل (9) يمثل مصفوفة العلاقة التكاملية بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي

المصدر(الدوري، 2005: 196)

ويتم التنفيذ الاستراتيجي:

أولا: وضع الأهداف قصيرة المدى

بعد مرحلة وضع الأهداف الاستراتيجية المهمَّة من قبل الادارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الادارة الوسطى والادارة التنفيذية، وهذا يتطلب اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل وتحويلها إلى واقع عملي. وتعرف الأهداف قصيرة الاجل بأنها: "عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة قصيرة وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية "(غنيمة، 2005: 454).

ثانيا: وضع البرامج التنفيذية

وتعبر البرامج التنفيذية عن" خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين وينتهي البرنامج لمجرد تحقيق الهدف، والبرنامج خطة مؤقته تستخدم لتحقيق هدف البرنامج" (العبد، 2003: 127).

ثالثا: الموازنات المالية

ترتبط الموازنة بالخطة الاستراتيجية ارتباطا وثيقاً؛ إذْ إنَّها تمثل تحليلا ماليا لمقدرات المؤسسة واستشراف مواردها وعائداتها المستقبلية وتمثل الضابط والمؤشر الحقيقي لإمكانات المؤسسة.

ويرى العبد ان الموازنة عبارة عن خطة مالية تعطي فترة زمنية محددة وتوضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد، 2003: 128).

البعد السادس: الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control):

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية كونها مكون رئيسي للتخطيط الاستراتيجي ويرى المرسي، وآخرون انها تهدف إلى "التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط الاستراتيجي وكفاءة التنفيذ الاستراتيجي والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية والأداء الفعلي ومطابقته مع المخطط المستهدف" (المرسي وآخرون،2002: 405).

يقصد بالرقابة الاستراتيجية: تلك العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات.

ويرى الصيرفي: أن الرقابة الاستراتيجية العملية التي تتم بها متابعة أنشطة المؤسسة وأعضائها، ولتقييم درجة فاعلية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسينه وتجويده تعد أداة لقياس فاعلية الاستراتيجيات نحو بلوغ الأهداف المتوخاة وتحقيق رسالة المؤسسة وتهدف إلى استقصاء وتلمس اتجاه المؤسسة وحركتها نحو تحقيق أهدافها المعلنة والضمنية وتحقيق استراتيجيتها وقدرتها على الانجاز والأداء في ظل متغيرات البيئة والمنافسة الشديدة والرقابة الاستراتيجية تركز على درجة توافق قرارات المؤسسة وأهدافها والفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها العامة والخاصة، وهذا يتطلب بالضرورة أن تعتمد المؤسسة على رصد ومراقبة عملية التغير الاستراتيجي في البيئة (الصيرفي، 2008).

وحدد الركابي: سمات يجب أن تتوافر في مرحلة الضبط الاستراتيجي حتى يكون فاعلاً:

1. المقدرة على اكتشاف الانحرافات للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
2. المساعدة في عملية تصحيح الأداء.
3. الشمولية.
4. التوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة.
5. التتابع والترتيب في خطوات التقييم والرقابة.
6. **المعايير:** وتتخذ معايير التقييم والرقابة الاستراتيجية صوراً منها:

- **المعايير الكمية:** أي تقييم أداء المؤسسة كميا ويكون على أساس مقارنة النتائج الحالية بالنتائج الماضية (تاريخية) أو مع نتائج منافسيها (مقارنة تنافسية).
- **المعايير النوعية:** وهي قياس درجة مواءمة الرسالة للمتغيرات البيئية واتساق الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى لها.

- **المعايير الزمنية:** وترتبط بتوقيت قياس الأداء لفعاليات الاستراتيجية.
- **المعايير المالية:** الموازنات المالية.

7.مقارنة الأداء بالمعايير: من الأفضل أن تحدد الإدارة درجة الأداء المطلوب مقارنة بالأداء الأنموذج لأنه لا يمكن الوصول إلى الأنموذج وإنما إلى أقرب ما يكون إليه.

8.اتخاذ الإجراءات التصحيحية: القيام بتعديل أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.

يلاحظُ مما سبق انه إذا تم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والتفكير الاستراتيجي ووضع الاستراتيجيات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الإطار للاستراتيجيات ووضع الاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الأمثل فإنه عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تظهر مشكلات يمكن السيطرة عليها بالرقابة والتقييم.

معوقات وتحديات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي وتحد من تحقيق أهداف المؤسسة كعدم توافر الوقت الكافي، وعدم الرغبة في استخدام الأساليب الحديثة، وقلة إلمام القادة والاداريين بمهارات التخطيط الاستراتيجي، واعتقاد الاداريين بأنها ليست من مهماتهم، والانطباع السيء الذي تتركه مشكلات التخطيط الاستراتيجي، ونقص الموارد وصعوبة إدارتها، وعدم امتلاكهم للمهارات الضرورية للتخطيط الاستراتيجي، ونقص القدرات الإدارية، وعدم توافر كمٍّ هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة، وعدم قدرة المؤسسة على إدراك المخاطر والتهديدات الخارجية (الضمور، 2008: 45).

وقد حدد كوفمان 18 خطوةً عمليةً للوصول لمؤسسات ناجحة استراتيجياً:

1- قرر التخطيط Decide to plan.

2- انتقي إطار الخطة Select planning frame .

3- حدد شركاء التخطيط Identify planning partners .

4- قبول OEM Obtain acceptance of the OEM framework.

5- وفر اشتراك المخططين Obtain planning partners participation

6- جمع المعلومات الداخلية والخارجية Collect needs data internal and external

7- ضع احتياجاتك حسب الأولوية Place need in order

8- تخلص من التضارب Reconcile disagreements .

9- ضع قائمة المشكلات List problems .

10- وفر الاتفاق للشركاء obtain agreement of partners

11- حدد الرسالة Determine mission .

12 - أبعد الضغوط Reconcile constraints

13 - حدد الغايات والوسائل Select methods – means .

14 - حدد البديل الفعال Implement en – route- effectiveness .

15- طبق Implement methods – means

16- المراجعة والتقويم المستمر Revise and required .

17- حدد الكفاية والفاعلية Determine effectiveness and efficiency .

18- المراجعة والتقويم المستمر Determine revision and continuation requirements .
(Kaufman, 1983.66)

مؤسسات التعليم العالي الأردنية:

يشهد التعليم العالي اهتماماً بالغا، رغبةً في إرساء دعائم التطور والتحديث، وتوفير مقومات الإبداع والابتكار واستخدام الالكترونيات في المجالات المختلفة وتوجيه الاستثمار في مجال المعرفة والبحث العلمي واعتماد المنافسة الاقتصادية، وهذا يتطلب تطوير المهارات البشرية وتنمية كوادر وقدرات نستطيع التعامل في هذا العصر والتكيف مع نتائجه. وبسبب ارتفاع وتيرة التنافس، وتغير الأنماط الاجتماعية والثقافية نتيجة الانفتاح وتطور شبكات الاتصالات وما يرافقه من اعتلال في المنظومة القيمية الأخلاقية. تأتي مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات على رأس منظومة التعليم في المجتمع، ويقع العبء الأكبر عليها في تلبية متطلبات العصر المتغيرة لأنها مراكز فكر وإشعاع.

وتعتمد المجتمعات الحديثة في الوقت الحالي على الجامعات لتعميق الفهم الإنساني وتحسين حالة البشرية. وكذلك فان الجامعة تقوم بوظيفة التنمية الاقتصادية ودعم الاختراع التكنولوجي والعلمي ومخاطبة القضايا العالمية مثل الفقر، المرض، الصراع السياسي العرقي والتدهور البيئي. ويمكن تعريف الجامعة بأنها مؤسسة وطنية اجتماعية للتعليم العالي تعنى بنشر المعرفة والعلم وتشجيع البحث العلمي وخدمة المجتمع وتسعى إلى تنمية وتكوين شخصية الفرد وتعزيز الانتماء الوطني وتشجيع المبادرة الشخصية والعمل الجماعي (قانون الجامعات الأردنية،1987).

وبالرغم من الاهتمام إلا أن مؤسسات التعليم العالي والجامعي تواجه مشكلات وتحديات، وهذا يفرض خضوعه لبرامج تطوير وتحديث لضمان قدرتها على تجاوز مشكلاتها لتكون قادرة على الارتقاء وممارسة أدوارها بكفاية وفاعلية.

ولا يمكن إحداث التغيير والتجديد في وزارة التعليم العالي من دون معرفة مكامن الخلل فيه كما انه لا يمكن أن يتم هذا الإصلاح من دون تضافر جهود جميع المشاركين والمستفيدين، ويمكن عرض مجموعة من المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية(مشكلات داخلية، ومشكلات خارجية، ومشكلات خاصة، ومشكلات عامة).

ويرى (السلطان، 2006: 17) " أن المشكلات والتحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي الأردنية تتمثل بـ:

الزيادة في النمو السكاني، وثورة الاتصالات، والتوجهات العالمية، والكفاءة، والتعليم من أجل التنمية، والأعباء المالية، والمواءمة مع سوق العمل، الأنماط الحديثة للتعليم العالي، الجودة، العولمة.

ومن التحديات التي تؤثر تأثيراً سلبيا في مؤسسات التعليم العالي، وتجعلها بحاجة ماسة إلى تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة عمليات التغير الديناميَّة التي تحدثها تلك التحديات وذلك على النحو التالي:

- البيئة السكانية: وما يعتريها من تغيرات سواء بالزيادة الطبيعية، أم الهجرات، وتوزيع السكان على المدن.
- البيئة الاقتصادية: وما يرتبط بها من زيادة تكلفة التعليم.
- -البيئة السياسية والتغيرات التي تطرأ عليها.
- بيئة المؤسسات الحكومية والخاصة وما تتضمنه من تنافس فيها.
- البيئة الاجتماعية التي تدفع باتجاه التعليم وانتشار مفاهيم ديمقراطية القبول والتنافس بين الطلبة.
- البيئة التكنولوجية وما يتبعه من تأثير كبير على أسلوب التعلم، وضرورة مواكبة مؤسسات التعليم العالي لها"(الهلالي، 2006: 240).

- أما في مجال اقتصاد التعليم فتبرز التحديات التي تفرضها العولمة في الأمور التالية:
- تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل: فهناك مهن تقليدية ومهن جديدة وعدم اهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب.
- تحديات على مستوى الانتاج: فقد قل الاهتمام المعتمد على الآلة وبرز الاهتمام المبني على الشرائح.
- تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية، وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة والحاسب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية.
- تحديات تدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي (اليونسكو) وصندوق النقد الدولي التي تتدخل في السياسات والاصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.

- تحديات على مستوى نوعية التعليم وانتشاره مثل تكافؤ الفرص التعليمية والطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم والانفتاح على مواقع الانتاج في المجتمع وهجرة العقول من طلبة وأعضاء هيئة تدريس.

ومن هنا يمكن القول بضرورة التعامل بحذر مع هذه الأبعاد والحصول على التوازن في النظام التعليمي الذي يضمن العالمية من دون الاستغناء عن الهوية المحلية ويضمن الاسهام الفاعل في انشاء ودعم المعرفة من دون إهمال المهارات (غبان، 2003).

إدارة مؤسسات التعليم العالي:

تتطلب الإدارة في الجامعات إدراك التعقيد والتفرد الذي يميز الجامعات عن غيرها من المؤسسات وهذا التميز ناتج عن طبيعة العمل الجامعي الذي يتصف بالتعقيد والتداخل وصعوبة التقييم ويقع على عاتق القادة مسؤولية التعامل مع خصوصية الجامعة؛ حيث تواجه إدارة الجامعات العديد من المشكلات ومن بينها مشكلة تنسيق جهود الجامعة نحو تحقيق الأهداف وهذا يتطلب إدارة واعية والإدارة الناجحة تتطلب تبني منهجية استراتيجية تراعي تطوير هيكلة الجامعة وبنيتها ومواردها البشرية وعملياتها الإدارية وتقنيات العمل لتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها (أبو نبعه، 2004).

مشكلات القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي:

تواجه وزارة التعليم العالي الأردني مشكلات تتعلق بمهمتها وأدوارها وفاعلية أدائها وتشكل نظم الإدارة فيها أهم محاور المشكلات التي تواجه الجامعات وتتطلب هذه المشكلات جهوداً منظمة للتعامل معها وحلها ومن هذه المشكلات:

- المركزية في صناعة القرارات.
- الانغلاق والجمود.
- اتخاذ القرارات بدون مشاركة العاملين.

مما سبق ضروري أن تعالج هذه المشكلات حتى يستطيع التعليم العالي تحقيق أهدافه ورسالته بتقديم برامج تعليمية والبحث والتطوير وخدمة المجتمع، وأن نجاح أية مؤسسة يعتمد على وضوح الرؤية المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي العلمي (العتيبي، 2011).

ثانيا: الدراسات السابقة:

يركز هذا المحور على البحوث والدراسات السابقة المحلية والعربية والعالميّة (الأجنبية)، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحاليّة، المتصلة بتطوير دليل للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأردني. وتسهيلاً لدراستها وربطها بموضوع هذه الدراسة، فقد تمّ ترتيبها زمنياً استناداً إلى تاريخ إجراؤها (من الأقدم إلى الأحدث)؛ لتبين ملامح تطور هذه الدارسات. ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى مجموعتين، هما:

1.الدراسات العربية:

- **دراسة العبسي (2004): بعنوان "بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية".** هدفت لبناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم مسح الأدب النظري والدراسات السابقة وبناء استبانة لقياس واقع التخطيط في المدارس الثانوية الأردنية التي بلغ عددها(1127) حيث أخذت عينة عشوائية منظمة بلغت (403)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن معظم المدارس الثانوية تعتمد الخطة السنوية التطويرية، يليها الخطة السنوية التقليدية، ثم الخطة طويلة المدى لتأتي الخطة الاستراتيجية أقلها بنسبة(1.5%) من الإجمالي ووجود حاجة ماسة إلى توفير دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية.
- **دراسة الحوسني (2005): بعنوان "درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".** وهدفت الدراسة لتعرف درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على الوظائف التالية، مديرو العموم ونوابهم، مديرو الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام في ديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية وذلك في العام الدراسي 2006- 2007 البالغ عددهم (728) فرداً وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (391) فرداً. ولتحقيق هدف الدراسة تم تعميم استبانة اشتملت على ست مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي، احتوت (56) فقرة تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، ثم تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.
- **دراسة أبو هاشم (2007) بعنوان" واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويرها".** وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس

وكالة الغوث بقطاع غزة، والتعرف إلى سبل تطويرها. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة للعام الدراسي 2007/2006، وقد بلغ عددهم(193) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (150) مديراً ومديرة من أفراد الدراسة. وقام الباحث أيضاً بتصميم أداتين للدراسة، هما استبانة موجهة إلى عينة الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لمجموعة من المسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزه وعددهم(10)، وبتحليل استجابات أفراد الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:

1. بالنسبة لدرجة وضوح المفاهيم: أظهرت النتائج انخفاض نسبة الفهم لدى المستجيبين لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
2. بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس العينة: فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة.
3. بالنسبة للصعوبات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي: فقد أظهرت النتائج نسبة متوسطة من المستجيبين اكدت على وجود صعوبات، وعلى رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدير، وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية على إعداد الخطط وتنفيذها. وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث أوصى بما يلي: ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والتأكيد على مفهومه الصحيح وأهميته، وكل ما يتعلق به بوضع إطار نظري معتمد يناسب فلسفة العمل في دائرة التعليم بوكالة الغوث.

– دراسة الحجار (2008): بعنوان "تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى تفحص واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وعلى تفحص البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وتقييم الحاجات ورؤية الجامعة، وأهداف الجامعة واستراتيجيات تحقيق الأهداف، والتوصل إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على دراسة الواقع بفحص الوثائق في الجامعات الفلسطينية، وكذلك نتائج الدراسات السابقة، وعلى المقابلات التي أجريت على عينة (22) مسؤول في الجامعات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الجامعات الفلسطينية (جامعة غزة، والجامعة الإسلامية، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وجامعة أبوديس، وجامعة النجاح بيرزيت) تفتقد إلى الخطط الاستراتيجية وأن قدرة المسئولين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي ضعيفة.

- **دراسة اخليف وديراني (2011): بعنوان أنموذج اداري مقترح لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.** هدفت الدراسة إلى اقتراح أنموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الحكومية في الأردن، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع مجتمع الدراسة وعددهم (115) مديراً ومديرة في تربية عمان الأولى، والثانية في عمان للعام الدراسي 2008/2007. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت درجة ادراك مفهوم التفكير الاستراتيجي وممارسته مرتفعة لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن لمفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة. وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء أنموذج اداري مقترح لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.
- **دراسة الذهبي(2011) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.** هدفت الدراسة إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري. وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم(155) عضواً، استجاب منهم(91) فرداً، بنسبة استرداد(19%) من مجتمع البحث، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة والمقابلة، وقدم الباحث توصيات في ضوء ما توصل إليه من نتائج: وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية الجامعة ورسالتها، وكذلك وضع دليل سياسات واضح، وموثق، ومعلن، يتضمن مجالات العمل المختلفة، وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة لتوجيهات الجامعات وسياستها.
- **دراسة كلثم وبدارنه (2012) بعنوان" معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.** هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في الجامعة وعددهم (143) عضواً في مختلف أقسام كلية التربية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانةً تكونت في صورتها النهائية من (18 فقره)، وأظهرت النتائج: وجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة.

2.الدراسات الأجنبية:

– **دراسة بيدكوك، (2001)"Pidcock" بعنوان" التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الجديدة"**.

هدفت الدراسة إلى التحقق من عملية التخطيط الاستراتيجي في انجلترا، وقد قارنت الدراسة بين الأنموذج المعتمد في الجامعة الجديدة والممارسة الحقيقية، باستخدام مقابلات مستندة إلى الأنموذج مع ضرورة التوثيق الداخلي. وبعد دراسة ومناقشة القضايا كانت نتائج الدراسة أن الوعي برسالة المؤسسة كان ضعيفاً من المشاركين في التخطيط الاستراتيجي، كذلك التقويم لم يكن متطوراً، وأن الرؤية لم تربط بين التخطيط الاستراتيجي وعملية التعليم الجامعي، والنشاط العلمي والبحث. ومن توصيات الدراسة إيجاد طرق لرفع الوعي بالتخطيط الاستراتيجي حتى نحقق الانتماء للتخطيط وتوضيح قيمة التخطيط الاستراتيجي في النشاطات الأكاديمية.

– **دراسة "وتنا نيمتيكول (2003) wattananimitkul.w: بعنوان" إعادة النظر في البعثات والإدارة الاستراتيجية التربوية في الجامعات التايلاندية"**. هدفت الدراسة إلى زيادة عدد الجامعات ومراقبة الإدارة الناجحة للشركات التجارية. التي تنظر إلى تحليل SWOT والإدارة الاستراتيجية على نحو أنها أدوات ضرورية لتطوير وتنفيذ المهمَّات وان الجامعات بحاجة إلى مصدر موحد للتوجيه والإرشاد من أجل تلبية احتياجات الطلاب وإنتاج الإدارة الجيدة. ومن نتائج الدراسة أن الجامعات الداخلية والخارجية بحاجة أن تقدم ممارسات وتأثيرات مهمة حيث قام الباحث بتوليف مع عدد من المقالات والأبحاث المتعلقة باستخدام تحليل SWOT والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

- **دراسة سوزان ستيفن (2005)،Stehan Susan بعنوان "معوقات تطبيق الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي.** قامت الباحثة بدراسة هدفت التعرف إلى المعوقات والاستراتيجيات التي تطبق في التعليم العالي الناجح. واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتعد الدراسة من نوع البحث المكتبي، الذي يطرح مجموعة من الاسئلة التي تدور حول محور معين، وتم البحث عن الإجابة عليها، ومن الدراسة توصلت الباحثة لعدد من النتائج، منها: معيقات المؤسسة الرئيسية تتضمن الثقافة التي ليست مرنة ولا تعطي الصلاحيات للعمل مع تزاحم العمل غير الفعال (التكدس الإداري). والاستراتيجيات لهذه المعيقات تتضمن ثقافة التعاون والثقة والقيادة القوية ودعم تعميم العمل، والمعيقات المالية تتضمن التكلفة العالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق.

-دراسة ولكنز"Wilkins(2006)" بعنوان "المشتركين في التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحضرية بفلوريدا الولايات المتحدة الأمريكية دراسة حالة". وهدفت الدراسة إلى تحديد التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المقابلات مع الفئة المستهدفة التي بلغ عددها (8) أفراد من مجتمع الدراسة المكون من (21) فرداً من القادة التربويين في الولاية

ومراجعة الوثائق. وتبين من نتائج الدراسة أن البيئة المحيطة بالمؤسسة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي فيها ويعتمد هذا التأثير على عدة مؤثرات أهمها حجم وتعقيدات النظام المقدم له الخدمة وسمعة النظام في المجتمع كما أن المشاركين عبروا بوضوح عن مدى فهمهم لأهداف عملية التخطيط وأنهم مسرورون بالمشاركة في التفكير الاستراتيجي حول مستقبل النظام التربوي في مديرياتهم وكذلك إنهم مستاؤون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تسير من دون نظام مراقبة ومتابعة.

- **دراسة ويركولا (2007) :Werkolla بعنوان" التصورات الانسانية عن التخطيط الاستراتيجي: تجربة لعميد جامعة البحث المجتمعي بمنيسوتا.** هدفت الدراسة إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بتحليل وصف العمداء لتجاربهم الحية بمشاركتهم المباشرة فيه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء، ويتكون مجتمع الدراسة من خمسة عشرا عميداً قدموا رؤيتهم المعمقة لعملية التخطيط، ودور القيادة الاكاديمية فيه. ومن نتائج الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وإن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل استراتيجية أولية لتحفيز التمويل المادي والهيكلي، وإن مبدأ التوازن والمشاركة تُعد تغيُّراً مركزياً، فالقيادة الاكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

- **دراسة ديفيفو (2008):Devivo بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي: تحليل في كليتين صغيرتين في الولايات المتحدة الامريكية.** هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. واتبع الباحث منهج دراسة الحالة والمقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق، والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن تستفيد منها بدرجة قصوى، وبناءً على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن(4004) مؤسسات تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وحسب تصنيف (كارنجي2005)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينيا وكوبر)، ومن نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عوامل منها الثقة بين الادارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي، والبيروقراطي، والاجتماعي) يؤهل لمستوى عال من التكامل والتميز والمرونه، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة في مستويات إدارية أقل مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

- **دراسة العمري وسلامه AL-Omari And Salameh:(2009) بعنوان "فعالية التخطيط الاستراتيجي (SPE) في إصلاح التعليم العالي الأردني.** تكونت عينة الدراسة من (338) عضواً من أعضاء هيئة التدريس و(188) إدارياً في الجامعات الحكومية والخاصة في الفصل الأول من السنة الأكاديمية (2007- 2008)، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: أهمية التخطيط الاستراتيجي، ومستوى المشاركة وعمق التطبيق، ونموذج التطبيق المؤسسي، واتخاذ القرار المؤسسي. وكانت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة، والجنس لصالح الجامعات الحكومية، وتم الاتفاق العام على أن التخطيط الاستراتيجي كان فعالاً بنسبة متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستعراض هذه المجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة خلصت الباحثة إلى ما يلي:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي كما في دراسة كل من: العبسي (2004)، والحوسني (2005)، والحجار (2008) وديراني وخليف (2011)، ودراسة بيدكوك (2001)، ودراسة وتنا نيمتيكول (2003).
- اعتمدت غالبية الدارسات على أداة الاستبانة لجمع البيانات كدراسة كل من: ديراني وخليف (2011)، والحوسني (2005)، وكلثم وبدارنه (2012)، وAl-omari and Salameh. وتلتقي هذه الدراسة مع هذه الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
- اتفقت جميع الدارسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار.
- لاحظت الباحثة عدم وجود أية دراسة أردنية تتعلق بإيجاد دليل للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأردني ـ وذلك في حدود علم الباحثة ـ وهذا دافع شجعها أن تقوم بالبحث في هذا المجال.
- استخدمت بعض الدراسات الاستبانات والمقابلات الشخصية كدراسة أبو هاشم (2007)، ودراسة الذهبي (2011)، وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طبيعة العينة مديري المدارس، وأداة الدراسة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في مجموعة من الجوانب، هي:
  - بلورة مشكلة البحث الذي تفكر فيه وتحديد أبعادها ومجالاتها.
  - إغناء مشكلة البحث الذي اختارته الباحثة.

- التزود بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يمكن أن يستفاد منها في إجراءات حل مشكله البحث.
- تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الآخرون والتعرف بالصعوبات التي واجهها الباحثون.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تتناول تطوير دليلٍ إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن وبحث بعض المتغيرات التي لم تتناولها بعض الدراسات السابقة.

1- تميزت هذه الدراسة بأنها تعد من أوائل الدراسات في التأكيد على أهمية وضوح مفهوم ومراحل التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي ودوره في تميز أدائهم وامتلاكهم الكفايات والمهارات الخاصة بهذا النوع من التخطيط.

2- تميزت هذه الدراسة بأنها أخذت مجتمع الدراسة كاملا ممن لهم علاقة بعملية صنع القرار.

3- تميزت هذه الدراسة بسعيها تطوير دليلٍ إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن ، يستطيع فريق التخطيط من خلاله ونتيجة اتباعه خطوة بخطوة إعداد خطة استراتيجية شاملة وتزويد وزارة التعليم العالي بهذا الدليل؛ أذ لا يوجد دليل للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي على حد علم الباحثة، **وتمت** إجراءات تطوير الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، وفق الخطوات التالية:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها والإطلاع على الأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.وتصميم أداة الدراسة وفق الاجراءات الواردة في إعداد الاستبانة.
- عرض أداة الدراسة على محكمين متخصصين، واجراء التعديلات المقترحة في ضوء ملاحظاتهم, وحساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة على عدد من أفراد الدراسة.
- اختيار أفراد عينة الدراسة.
- اصدار كتاب رسمي من الجامعة الأردنية الى وزارة التعليم العالي لتقديم المساعدة الممكنة للباحثة.
- توضيح الغاية من الدراسة للموظفين والموظفات, وهي لغايات البحث العلمي فقط.
- إعداد خطة العمل الميداني وتنفيذها وجمع البيانات.
- تفريغ البيانات.
- الوصول الى النتائج وتصنيفها.

4- وتم تطوير الدليل الاداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي على شكل ثمان جلسات كل جلسة اشتملت على تاريخ الجلسة، ومكان انعقادها، والفئة المستهدفة، وأهدافها واجراءاتها التنفيذية والاستراتيجيات المقترحة، ومؤشرات النجاح، والمصادر والتقنيات، والملاحظات **أنموذج مقترح مستكمل لعناصر الخطة الاستراتيجية،** وتم عرض الدليل على مجموعة من المحكمين الخبراء من أجل تصديق الدليل والحكم عليه وتقديم الاقتراحات والتغذية الراجعة لتقديمه لوزارة التعليم العالي بالشكل المناسب

5- تميزت هذه الدراسة بالتأكيد على ضرورة العمل كفريق متعاون يشترك بالرؤية والرسالة والتفكير الاستراتيجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحليل بيئة وزارة التعليم العالي الداخلية وتحديد نقاط القوة واستثمارها والحد من نقاط الضعف في الوزارة وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص التي تتمكن من استثمارها والتخطيط للتهديدات التي تهدد مستقبلها والاستعداد لمواجهتها.

6- تميزت هذه الدراسة بحشد التأييد المجتمعي والمحلي لنشاطات وزارة التعليم العالي والبعد عن المركزية المطلقة في التخطيط وأكدت على مشاركة العاملين ممن هم قادرون على المشاركة في صنع القرار مما يفيد في إطلاق عنان المنافسة الشريفة بين اقسام الوزارة واستغلال جميع المصادر والموارد المتاحة وجلب الدعم والتمثيل من الحكومة والمجتمع.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم تطبيقها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن وصفاً لمنهجية البحث، وتحديداً لمجتمع وعينة الدراسة وكيفية إعداد وتطوير أداة الدراسة، وأساليب التأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات معالجة البيانات وتحليلها. كما تضمن إجراءات تطبيق الدراسة.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذا البحث منهج البحث المسحي التطويري بهدف تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، المتضمن المراحل الآتية:

المرحلة الأولى:

إطلاع الباحثة على الأدب النظري والتربوي المتعلق بالتخطيط والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وخطوات تطوير دليلٍ تربوي إداري بطريقة علمية.

المرحلة الثانية:

بناءً على ما قامت الباحثة بجمعه من الأدب النظري والاطلاع على خطط وزارة التعليم العالي الأردنية الاستراتيجية، تم تصميم استبانة لمعرفة درجة ممارسة العاملين التربويين في وزارة التعليم العالي للتخطيط الاستراتيجي بطريقة علمية.

المرحلة الثالثة:

قامت الباحثة بتشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في الأردن بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها على النحو التالي:

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي ممن يشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي. وذلك حسب الإحصائيات التي تم الحصول عليها من سجلات وزارة التعليم العالي للعام2014، وعددهم الكلي (186) موظفا وموظفة، عدد الذكور (94) موظفاً، ومؤهلاتهم أقل من بكالوريوس (23)، وبكالوريوس (43)، وماجستير (18)، ودكتوراه (10)، وعدد الإناث (92) موظفة، ومؤهلاتهن أقل من بكالوريوس (23)، وبكالوريوس (60)، وماجستير (6)، ودكتوراه (3). وتم ضم الماجستير والدكتوراه تحت مسمى دراسات عليا، وخبراتهم أقل من 5سنوات (30)، ومن 5-10 سنوات (70)، وأكثر من 10سنوات (86) كما هو واضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (1) توزع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

العدد الكلي	الجنس	العدد	المؤهل العلمي			الخبرة		
			أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا	أقل من 5سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10سنوات
186	ذكور	94	23	43	28	14	42	38
	إناث	92	23	60	9	16	28	48

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة معرفة درجة ممارسة وزارة التعليم العالي الأردنية للتخطيط الاستراتيجي. استخدمت الباحثة في دراستها **الاستبانة** "كأداة لجمع البيانات وقد استخدمت كأداة رئيسية نظراً لملائمتها لهذا النوع من الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. ولقد اعتمدت الباحثة في بناء أداة الدراسة على المصادر التالية:

- الإطلاع على الدراسات السابقة، والأدب التربوي ذي الصلة، والاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بالإدارة التربوية بصورة عامة، وبالتخطيط الاستراتيجي بصورة خاصة.
- استشارة بعض ذوي الخبرة والاختصاص من العاملين في هذا المجال من الجامعات ووزارة التعليم العالي، والباحثين.

ومن ثم قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

1. **تحديد الأبعاد الرئيسية على النحو التالي:**

البعد الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي/ التخطيط للتخطيط. وعدد فقراته (13).

البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي. وعدد فقراته (10).

البعد الثالث: الاتجاه الاستراتيجي (الفلسفة والرسالة والأهداف). وعدد فقراته (21).

البعد الرابع: الصياغة الاستراتيجية. وعدد فقراته (8).

البعد الخامس: التنفيذ الاستراتيجي. وعدد فقراته (11).

البعد السادس: المتابعة والضبط الاستراتيجي. وعدد فقراته (5).

البعد السابع: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وعدد فقراته (6).

2. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
3. إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، التي اشتملت على (74) فقرة.
4. تم إعطاء كل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج ليكرت (Likert) الخماسي لقياس درجة ممارسة وزارة التعليم العالي الأردنية للتخطيط الاستراتيجي (أوافق بشدة(5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشده (1) درجة)، واستخدم ميزان الاستجابة الآتي للحكم على درجة مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة كما هو مبين:

- **1.33 = 3÷1-5**
- **ضعيف = 1.33 + 1 = 2.33** — **1 ⟵ 2.33**
- **متوسط = 2.33 + 1.33 = 3.66** — **2.33 ⟵ 3.66**
- **عالي = 3.66 + 1.33 = 4.99** — **3.66 ⟵ 5.00**

الصدق:

قامت الباحثة باستخراج صدق الأداة عن طريق صدق المحتوى (Content Validity)، وتم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي وعددهم (15) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في الأردنية ومن جامعات محلية أخرى، واستفادت من متخصصين في التربية والإحصاء في عملية الصدق، وقد قام الأساتذة المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول سلامة اللغة، والتعديل المقترح، ومناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتمائها إلى كل مجال من الاستبانة، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

الثبات:

قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على (20) فرداً من خارج عينة الدراسة، ومن ثم تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة.

التحليل الإحصائي:

تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistic Package for Social Science (SPSS) الإصدار الثامن عشر، وتم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية. وذلك على النحو التالي:

للإجابة عن السؤال الأول: ما هو واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن؟

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الاستبانة.

للإجابة عن السؤال الثاني: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة.

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي.

للإجابة عن السؤال الثالث: ما هو الدليل الإداري التربوي المطور للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن؟

تم تطوير دليلٍ إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن.

إجراءات تطبيق الدراسة

كانت إجراءات تطوير الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، وفق الخطوات التالية:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها.
- الإطلاع على الإطار التربوي ذا العلاقة بموضوع الدراسة.
- تصميم أداة الدراسة وفق للاجراءات الواردة في إعداد الاستبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة
- عرض أداة الدراسة على محكمين متخصصين، وإجراء التعديلات المقترحة في ضوء ملاحظاتهم، وحساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة
- عينة الدراسة وهي تمثل مجتمع الدراسة كافة.
- كتاب رسمي من الجامعة الاردنية إلى وزارة التربية العالي لتقديم المساعدة الممكنة للباحثة (الملحق رقم 4).

- توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة باليد من قبل الباحثة نفسها.
- تفريغ البيانات.
- الوصول إلى النتائج وتصنيفها.
- تحليل النتائج وتفسيرها.
- مناقشة النتائج والخروج بتوصيات ومقترحات منطلقة من نتائج الدراسة.
- قامت الباحثة في هذه المرحلة بتطوير الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن اعتماداً على نتائج الاستبانات وآراء التربويين.
- في هذه المرحلة تم عرض الدليل على مجموعة من المحكمين الخبراء من أجل تصديق الدليل والحكم عليه.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل عن أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي؟

للإجابة عن هذا السؤال وللوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات الأفراد على جميع فقرات الاستبانة مجتمعة، التي عددها (74) فقرة فكانا (3.41 من 5)، (0.62) على الترتيب. والجدول رقم (2) يظهر الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.

الجدول (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة الأفراد على فقرات الاستبانة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
62. كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح.	3.70	1.06	عالية
20. الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.61	1.01	متوسطة
67. اطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز في وزارة التعليم العالي أولاً بأول.	3.61	1.11	متوسطة
13. الاتفاق على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي.	3.60	1.04	متوسطة
55. تحديد المعلومات للأزمة لعملية التنفيذ.	3.59	.95	متوسطة
39. وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى الإدارة العليا.	3.58	.96	متوسطة
68. تطوير الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر.	3.57	1.03	متوسطة
63. رفع تقارير دورية لعملية التنفيذ وفقا لجداول زمنية محددة.	3.56	1.02	متوسطة
45. التزام وزارة التعليم العالي بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	3.54	.94	متوسطة
56. توافر أنظمة تحفيز فاعلة تُسْهِمُ في إثارة دافعية العاملين في وزارة التعليم العالي.	3.54	1.08	متوسطة
33. مساهمة العاملين في الوزارة بتوجيه العمل نحو الهدف المشترك.	3.53	.97	متوسطة
23. وجود قاعدة بيانات مركزية شاملة تصف الوضع الحالي لوزارة التعليم العالي.	3.52	.99	متوسطة
47. تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للوزارة في البيئة المحيطة.	3.52	.94	متوسطة
50. اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف.	3.52	1.07	متوسطة
71. صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	3.52	1.07	متوسطة
36. قيام وزارة التعليم العالي بالعمل وفق رؤية واضحة للحد من نقاط الضعف.	3.51	.95	متوسطة
64. تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة.	3.51	.94	متوسطة

65. اعتماد نظام رسمي موثق للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف..	3.51	1.07	متوسطة
41. تحقيق الوزارة للأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكاناتها المتاحة.	3.50	1.00	متوسطة
24. اتساق فلسفة وزارة التعليم العالي مع فلسفة الدولة.	3.49	.99	متوسطة
22. امتلاك المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في وزارة التعليم العالي.	3.48	1.00	متوسطة
40. وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى جميع العاملين.	3.48	.95	متوسطة
21. امتلاك المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي.	3.47	1.06	متوسطة
25. اتساق رسالة وزارة التعليم العالي مع فلسفة الدولة.	3.47	.98	متوسطة
35. تناغم أهداف الأقسام والأفراد مع الأهداف العامة للوزارة.	3.47	1.06	متوسطة
42. وضع وزارة التعليم العالي بدائل استراتيجية مناسبة.	3.47	1.05	متوسطة
51. رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تتسم بالمرونة.	3.47	1.03	متوسطة
54. توصيف للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية.	3.46	.96	متوسطة
26. تناسب فلسفة وزارة التعليم العالي مع معاييره.	3.45	.99	متوسطة
28. حرص وزارة التعليم العالي على صياغة أهداف قابلة للقياس.	3.45	.98	متوسطة
70. نقص خبرة الإدارة العليا في التعليم العالي بخطوات التخطيط الاستراتيجي.	3.44	1.15	متوسطة
27. تناسب رسالة وزارة التعليم العالي مع معاييره.	3.43	1.04	متوسطة
34. استخدام استراتيجية العصف الذهني لتحسين الأداء في الوزارة.	3.43	1.04	متوسطة
37. قيام وزارة التعليم العالي بالعمل وفق رؤية واضحة لاستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	3.43	1.08	متوسطة
57. تحقيق التوازن في تطبيق جميع القضايا الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة.	3.43	1.03	متوسطة
66. تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز في أثناء عملية التنفيذ	3.42	1.04	متوسطة
58. توفير المرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة في أثناء تطبيق الخطة	3.41	1.02	متوسطة
8. تعزيز توجه العمل نحو الهدف المشترك.	3.40	1.01	متوسطة
18. دراسة القوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.40	1.07	متوسطة
49. عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها.	3.40	.95	متوسطة
71. صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	3.40	1.16	متوسطة
17. تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط الضعف فيها لعلاجها.	3.39	1.09	متوسطة
52. تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة لوزارة التعليم العالي.	3.39	1.08	متوسطة
53. إعداد الخطط السنوية انطلاقا من الخطة الاستراتيجية في أقسام وزارة التعليم العالي..	3.39	.98	متوسطة

60. وضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية وفق أسس علمية واقعية.	3.39	1.02	متوسطة
19. دراسة تأثير الوضع الاقتصادي في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.38	1.10	متوسطة
32. وضع رؤية وزارة التعليم العالي بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة.	3.38	1.05	متوسطة
43. عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء.	3.38	1.11	متوسطة
3. وجود فريق للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي.	3.37	1.15	متوسطة
29. قيام وزارة التعليم العالي بالمراجعة الدورية لرسالتها.	3.37	1.06	متوسطة
48. انسجام استراتيجيات وزارة التعليم العالي مع المعايير العالمية.	3.37	1.05	متوسطة
59. وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية.	3.37	1.08	متوسطة
69. صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها الخطة الاستراتيجية.	3.37	1.04	متوسطة
74. صعوبة التوازن بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي.	3.37	1.10	متوسطة
7. الاستعانة بخبراء للاستشارة في أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية.	3.35	1.02	متوسطة
30. قيام وزارة التعليم العالي بالمراجعة الدورية لأهدافها.	3.35	1.14	متوسطة
44. يتوصل فريق التخطيط الاستراتيجي إلى إجماع على الأهداف المقررة.	3.35	1.017	متوسطة
46. التزام وزارة التعليم العالي بالموازنة المحددة بالخطة التنفيذية.	3.35	.92	متوسطة
10. وضع إطار زمني لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.34	1.01	متوسطة
38. تضع وزارة التعليم العالي أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها ومتفق عليها من الجميع في الوزارة.	3.34	.96	متوسطة
14. تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى التهديدات التي تواجهها لتلافيها.	3.33	1.15	متوسطة
16. تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة فيها لتعزيزها.	3.32	1.14	متوسطة
73. اعتبار الرؤية الاستراتيجية مجرد شعارات.	3.32	1.14	متوسطة
9. إتباع أساليب علمية لتوظيف الموارد المتاحة للوصول للأهداف المنشودة.	3.31	1.14	متوسطة
12. بناء ثقافة مؤسسية داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.29	1.13	متوسطة
11. توزيع الأدوار على أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي.	3.28	1.20	متوسطة
6. الاهتمام بآراء العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.27	1.11	متوسطة
31. وضع وزارة التعليم العالي أهدافها بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة.	3.27	1.07	متوسطة
61. مراجعة الخطة الاستراتيجية النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية الراجعة.	3.22	1.14	متوسطة
1. وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي.	3.21	1.15	متوسطة
2. اهتمام التخطيط الاستراتيجي بتحديد التوجهات المستقبلية.	3.19	1.10	متوسطة
15. تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.	3.17	1.10	متوسطة
5. مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.13	1.22	متوسطة
4. مشاركة جميع أقسام الوزارة في رسم الخطة الاستراتيجية.	3.12	1.17	متوسطة

يظهر في الجدول (2) قيم الأوساط الحسابية مرتبة تنازليا لتقديرات الموظفين على فقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي التي تراوحت بين (3.12 - 3.70)، وكان أعلاها الفقرة رقم(62)، التي تنص على: " كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح" بوسط حسابي (3.70)، ثم جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على: "الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي"، والفقرة رقم (67)، التي تنص على: "اطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز في وزارة التعليم العالي أول بأول" كلاهما بوسط حسابي (3.61). ثم تليها الفقرات: (13)، التي تنص على "الاتفاق على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي"، والفقرة (55) التي تنص على "تحديد المعلومات الأزمة لعملية التنفيذ"، والفقرة (39)، التي تنص على "وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى الإدارة العليا"، والفقرة (68) والتي تنص على "تطوير الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر"، والفقرة (63)، التي تنص على "رفع تقارير دورية لعملية التنفيذ وفقاً لجداول زمنية محددة"، التي اوساطها الحسابية(3.60، 3.59، 3.58، 3.57، 3.56) على الترتيب. بينما ادنى متوسط كان للفقرة رقم (4)، التي تنص على "مشاركة جميع أقسام الوزارة في رسم الخطة الاستراتيجية" بوسط حسابي (3.12).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هنالك فروق ذات دلاله إحصائية عند المستوى (0.05 ≥α) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

تمت الإجابةُ عن السؤال الثاني وذلك للكشف عن الفروق بين الأوساط لتقديرات أفراد العينة على كل بعد من الأبعاد السبعة.

أولا: التخطيط للتخطيط

يتكون البعد الأول "التخطيط للتخطيط" من (13) فقرة، فقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المستجيبين على فقرات البعد كاملة، هما (3.30، 0.79) على الترتيب. اما الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الأول، موضحة في الجدول رقم (3).

الجدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الاتفاق على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي.	3.60	1.04	متوسطة
تعزيز توجه العمل نحو الهدف المشترك.	3.40	1.01	متوسطة
وجود فريق للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي.	3.37	1.15	متوسطة
الاستعانة بخبراء للاستشارة في أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية.	3.35	1.02	متوسطة
وضع إطار زمني لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.34	1.01	متوسطة
إتباع أساليب علمية لتوظيف الموارد المتاحة للوصول للأهداف المنشودة.	3.31	1.14	متوسطة
بناء ثقافة مؤسسية داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.29	1.13	متوسطة
توزيع الأدوار على أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي.	3.28	1.20	متوسطة
الاهتمام بآراء العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.27	1.11	متوسطة
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي.	3.21	1.15	متوسطة
اهتمام التخطيط الاستراتيجي بتحديد التوجهات المستقبلية.	3.19	1.10	متوسطة
مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.13	1.22	متوسطة
مشاركة جميع أقسام الوزارة في رسم الخطة الاستراتيجية.	3.12	1.17	متوسطة

يظهر في الجدول (3) أنّ اعلى وسط حسابي لبعد التخطيط للتخطيط هي الفقرة "الاتفاق على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي"، التي وسطها الحسابي (3.60). اما ادنى وسط حسابي للفقرة "مشاركة جميع أقسام الوزارة في رسم الخطة الاستراتيجية"، والفقرة "مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي" واللتان وسطهما الحسابيان هما (3.12، 3.13) على الترتيب.

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على التخطيط بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، ويظهر في الجدول رقم (4).

الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على البعد الأول تبعا لمستويات متغيرات(الجنس، والمؤهل، والخبرة)

المتغير		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الجنس	ذكر	3.44	0.53	متوسطة
	انثى	3.38	0.73	متوسطة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	3.41	0.71	متوسطة
	بكالوريوس	3.42	0.58	متوسطة
	دراسات عليا	3.41	0.62	متوسطة
الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.48	0.63	متوسطة
	(5-10)سنوات	3.22	0.63	متوسطة
	اكثر من 10 سنوات	3.52	0.57	متوسطة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات البعد الأول التخطيط للتخطيط تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية للبعد التخطيط للتخطيط لدى أفراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة ونتائج اختبار Scheffe

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	متغير الخبرة لمجال الأول	نسبة الفروقات	الدلالة الاحصائية
المؤهل العلمي	0.50	2	0.25	0.41	0.65	5 -10	0.28*	0.03
الخبرة	4.27	2	2.13	3.53	0.031		0.26	0.02
الجنس	0.25	1	0.25	0.41	0.51	أكثر من 10 سنوات	0.26*	0.03
الخطأ	90.68	150	0.60				0.23	0.03
المجموع	95.71	156						

يبين الجدول (5) نتائج تحليل التباين لبعد التخطيط للتخطيط التي تشير إلى وجود اثر دال احصائيا لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05)، اذ بلغت قيمة ف المحسوبة (3.53) (فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.031) بين مستويات الخبرة لأفراد العينة من موظفي وزارة التعليم العالي على البعد الأول؛ اذ بلغت قيمة ف المحسوبة (3.53)، وعند إجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين مستويات الخبرة، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذين خبراتهم (5-10) سنوات والموظفين الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات لصالح الموظفين الذين خبرتهم أكثر من عشرة سنوات، ويظهر ذلك الجدول رقم (4) الوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الذين خبراتهم (5-10) سنوات كان (3.22) أما الوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الذين خبراتهم أكثر 10 سنوات كان (3.52). بينما أظهر تحليل التباين في الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات متغيرَي الجنس والمؤهل العلمي.

ثانيا: التحليل الاستراتيجي

يتكون البعد الثاني "التحليل الاستراتيجي" من (10) فقرات، فقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المستجيبين على البعد الثاني هما(3.41)، (0.76) على الترتيب، أما الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثاني، يوضحها الجدول رقم (6).

الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.61	1.01	متوسطة
وجود قاعدة بيانات مركزية شاملة تصف الوضع الحالي لوزارة التعليم العالي.	3.52	.99	متوسطة
امتلاك المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في وزارة التعليم العالي.	3.48	1.00	متوسطة
امتلاك المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي.	3.47	1.06	متوسطة
دراسة القوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.40	1.07	متوسطة
تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط الضعف فيها لعلاجها.	3.39	1.09	متوسطة
دراسة تأثير الوضع الاقتصادي في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.38	1.10	متوسطة
تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى التهديدات التي تواجهها لتلافيها.	3.33	1.15	متوسطة
تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة فيها لتعزيزها.	3.32	1.14	متوسطة
تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.	3.17	1.10	متوسطة

يظهر في الجدول (6) أنّ اعلى وسط حسابي لبعد التحليل الاستراتيجي هي الفقرة "الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي." التي وسطها الحسابي (3.61). أما أدنى وسط حسابي للفقرة "تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها." التي وسطها الحسابي (3.17).

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على التحليل الاستراتيجي بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، كما يظهر في الجدول رقم (7).

الجدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على البعد الثاني تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)

المتغير		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الجنس	ذكر	3.42	0.68	متوسطة
	انثى	3.39	0.86	متوسطة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	3.37	0.87	متوسطة
	بكالوريوس	3.45	0.72	متوسطة
	دراسات عليا	3.36	0.73	متوسطة
الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.45	0.76	متوسطة
	(5-10) سنوات	3.26	0.78	متوسطة
	أكثر من 10 سنوات	3.50	0.73	متوسطة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني التحليل الاستراتيجي تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لبعد التحليل الاستراتيجي لدى أفراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية α
الجنس	0.074	1	0.074	0.12	0.72
المؤهل العلمي	0.53	2	0.26	0.45	0.63
الخبرة	1.74	2	0.87	1.48	0.22
الخطأ	87.81	150	0.58		
المجموع	90.82	155			

يظهر من الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لمستويات المتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

ثالثا: الاتجاه الاستراتيجي

يتكون البعد الثالث "الاتجاه الاستراتيجي" من (21) فقرة، فقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المستجيبين على فقرات البعد الثالث جميعها هما (3.44)، (0.68)على الترتيب، أما الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثالث، يظهرها الجدول رقم (9).

الجدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى الإدارة العليا.	3.58	.96	متوسطة
مساهمة العاملين في الوزارة بتوجيه العمل نحو الهدف المشترك.	3.53	.97	متوسطة
قيام وزارة التعليم العالي بالعمل وفق رؤية واضحة للحد من نقاط الضعف.	3.51	.95	متوسطة
تحقيق الوزارة للأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكاناتها المتاحة.	3.50	1.00	متوسطة
اتساق فلسفة وزارة التعليم العالي مع فلسفة الدولة.	3.49	.99	متوسطة
وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى جميع العاملين.	3.48	.95	متوسطة
اتساق رسالة وزارة التعليم العالي مع فلسفة الدولة.	3.47	.98	متوسطة
تناغم أهداف الأقسام والأفراد مع الأهداف العامة للوزارة.	3.47	1.06	متوسطة
وضع وزارة التعليم العالي بدائل استراتيجية مناسبة.	3.47	1.05	متوسطة
تناسب فلسفة وزارة التعليم العالي مع معاييره.	3.45	.99	متوسطة
حرص وزارة التعليم العالي على صياغة أهداف قابلة للقياس.	3.45	.98	متوسطة
تناسب رسالة وزارة التعليم العالي مع معاييره.	3.43	1.04	متوسطة
استخدام استراتيجية العصف الذهني لتحسين الأداء في الوزارة.	3.43	1.04	متوسطة
قيام وزارة التعليم العالي بالعمل وفق رؤية واضحة لاستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	3.43	1.08	متوسطة
وضع رؤية وزارة التعليم العالي بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة.	3.38	1.05	متوسطة
عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء.	3.38	1.11	متوسطة
قيام وزارة التعليم العالي بالمراجعة الدورية لرسالتها.	3.37	1.06	متوسطة
قيام وزارة التعليم العالي بالمراجعة الدورية لأهدافها.	3.35	1.14	متوسطة
يتوصل فريق التخطيط الاستراتيجي إلى إجماع على الأهداف المقررة.	3.35	1.017	متوسطة
تضع وزارة التعليم العالي أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها ومتفق عليها من الجميع في الوزارة.	3.34	.96	متوسطة
وضع وزارة التعليم العالي أهدافها بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة.	3.27	1.07	متوسطة

يظهر في الجدول (9) أن أعلى وسط حسابي لبعد الاتجاه الاستراتيجي هي الفقرة " وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى الإدارة العليا"، التي وسطها الحسابي (3.58)، وكذلك الفقرة التي تنص على "مساهمة العاملين في الوزارة بتوجيه العمل نحو الهدف المشترك، التي متوسطها الحسابي (3.53). اما ادنى وسط حسابي للفقرة "وضع وزارة التعليم العالي أهدافها بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة" التي وسطهما الحسابي (3.27).

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على الاتجاه الاستراتيجي بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، كما يظهر في جدول رقم (10).

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على البعد الثالث تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)

المتغير		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الجنس	ذكر	3.51	0.55	متوسطة
	انثى	3.34	0.82	متوسطة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	3.48	0.76	متوسطة
	بكالوريوس	3.40	0.65	متوسطة
	دراسات عليا	3.45	0.66	متوسطة
الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.48	0.69	متوسطة
	(5-10) سنوات	3.25	0.72	متوسطة
	أكثر من 10 سنوات	3.58	0.60	متوسطة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث الاتجاه الاستراتيجي تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لبعد الاتجاه الاستراتيجي لدى أفراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية α
الجنس	0.92	1	0.92	2.02	0.15
المؤهل العلمي	0.14	2	0.07	0.16	0.85
الخبرة	2.51	2	1.25	2.75	0.06
الخطأ	68.26	150	0.45		
المجموع	71.84	155			

يظهر من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لمستويات المتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

رابعاً: الصياغة الاستراتيجية

يتكون البعد الرابع "الصياغة الاستراتيجية" من (8) فقرات، فقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المستجيبين على فقرات البعد الرابع هما (3.45)، (0.68) على الترتيب، أما الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الرابع، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
التزام وزارة التعليم العالي بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	3.54	.94	متوسطة
تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للوزارة في البيئة المحيطة.	3.52	.94	متوسطة
اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف.	3.52	1.07	متوسطة
رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تتسم بالمرونة.	3.47	1.03	متوسطة
عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها.	3.40	.95	متوسطة
تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة لوزارة التعليم العالي.	3.39	1.08	متوسطة
انسجام استراتيجيات وزارة التعليم العالي مع المعايير العالمية.	3.37	1.05	متوسطة
التزام وزارة التعليم العالي بالموازنة المحددة بالخطة التنفيذية.	3.35	.92	متوسطة

يظهر في الجدول (12) أن أعلى وسط حسابي لبعد الاتجاه الاستراتيجي هي الفقرة " التزام وزارة التعليم العالي بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها " التي وسطها الحسابي (3.54)، أما أدنى وسط حسابي للفقرة " التزام وزارة التعليم العالي بالموازنة المحددة بالخطة التنفيذية." التي وسطهما الحسابي (3.35).

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على صياغة الاستراتيجية بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، كما يظهر في الجدول رقم (13).

الجدول (13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على البعد الرابع تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)

المتغير		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الجنس	ذكر	3.50	0.68	متوسطة
	انثى	3.37	0.89	متوسطة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	3.42	0.85	متوسطة
	بكالوريوس	3.49	0.75	متوسطة
	دراسات عليا	3.38	0.76	متوسطة
الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.52	0.85	متوسطة
	(5-10) سنوات	3.22	0.72	متوسطة
	أكثر من 10 سنوات	3.57	0.71	متوسطة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات البعد الرابع صياغة الاستراتيجية تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لبعد صياغة الاستراتيجية لدى أفراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

Dependent Variable: mean_4

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية α
الجنس	.96	1	.96	1.63	.20
المؤهل العلمي	1.02	2	.51	.86	.42
الخبرة	3.56	2	1.78	3.005	.05
الخطأ	88.30	150	.593(a)		
المجموع	92.85	155			

يظهر من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لمستويات المتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

خامساً: التنفيذ الاستراتيجي

يتكون البعد الخامس "التنفيذ الاستراتيجي" من (11) فقرة، فقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المستجيبين على استجابة الموظفين على البعد الخامس هما (3.4610)، (0.73) على الترتيب، أما الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الخامس، والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

الجدول (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح.	3.70	1.06	عالية
تحديد المعلومات اللازمة لعملية التنفيذ.	3.59	.95	متوسطة
رفع تقارير دورية لعملية التنفيذ وفقا لجداول زمنية محددة.	3.56	1.02	متوسطة
توفر أنظمة تحفيز فاعلة تُسْهم في إثارة دافعية العاملين في وزارة التعليم العالي.	3.54	1.08	متوسطة
توصيف للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية.	3.46	.96	متوسطة
تحقيق التوازن في تطبيق جميع القضايا الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة.	3.43	1.03	متوسطة
توفير المرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة في أثناء تطبيق الخطة	3.41	1.02	متوسطة
إعداد الخطط السنوية انطلاقا من الخطة الاستراتيجية في أقسام وزارة التعليم العالي..	3.39	.98	متوسطة
وضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية وفق أسس علمية واقعية.	3.39	1.02	متوسطة
وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية.	3.37	1.08	متوسطة
مراجعة الخطة الاستراتيجية النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلاءم التغذية الراجعة.	3.22	1.14	متوسطة

يظهر في الجدول (15) أن أعلى وسط حسابي لبعد تنفيذ الاستراتيجية هي الفقرة " كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح." التي وسطها الحسابي (3.70)، أما أدنى وسط حسابي فكان للفقرة " مراجعة الخطة الاستراتيجية النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية الراجعة" التي وسطهما الحسابي (3.22).

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على تنفيذ الاستراتيجية بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، كما يظهر في الجدول رقم (16).

الجدول (16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على البعد الخامس تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)

المتغير		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الجنس	ذكر	3.51	0.64	متوسطة
	أنثى	3.40	0.84	متوسطة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	3.44	79.	متوسطة
	بكالوريوس	3.48	0.72	متوسطة
	دراسات عليا	3.45	0.70	متوسطة
الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.55	0.77	متوسطة
	(5-10) سنوات	3.23	0.70	متوسطة
	اكثر من 10 سنوات	3.57	0.67	متوسطة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات البعد الخامس تنفيذ الاستراتيجية تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لبعد تنفيذ الاستراتيجية لدى أفراد عينة موظفي وزارة التعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة ونتائج اختبار Scheffe

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائيةα	متغير الخبرة للمجال الخامس	نسبة الفروقات	الدلالة الاحصائية
الجنس	0.43	1	0.43	0.83	0.36	أقل من 5	49-	0.04
المؤهل العلمي	0.41	2	0.20	0.39	0.67		*0.28	0.05
الخبرة	3.54	2	1.77	3.37	0.03	10-5	*0.49	0.05
الخطأ	78.28	150	0.52				0.28	0.01
المجموع	82.67	155				أكثر من 10	0.24	0.01
							*0.43	0.05

يظهر من الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية للخبرة عند مستوى (0.037) وعند اجراء اختبار المقارنات البعدية شافية تبين وجود فروق دالة احصائياً بين متوسط تقديرات الموظفين الذين خبراتهم (5-10) سنوات ومتوسط تقديرات الموظفين الذين تقديراتهم أقل من خمس سنوات لصالح الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات، وكذلك إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين المستويين (5-10) سنوات وأكثر من 10سنوات لصالح الموظفين الذين خبراتهم أكثر من 10 سنوات، كما هو موضح في الجدول لأوساط الحسابية رقم (17). وكذلك أظهر تحليل التباين الثلاثي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لتقديرات الموظفين على البعد الخامس تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي.

سادسا: المتابعة والضبط الاستراتيجي

يتكون البعد السادس "المتابعة والضبط الاستراتيجي" من (5) فقرات، فقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المستجيبين على فقرات البعد السادس هما (3.5226)، (0.83) على الترتيب، أما الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد السادس، كما هو موضح في الجدول رقم (18).

الجدول (18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد السادس

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
اطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز في وزارة التعليم العالي أول بأول.	3.61	1.11	متوسطة
تطوير الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر.	3.57	1.03	متوسطة
تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة.	3.51	.94	متوسطة
اعتماد نظام رسمي موثق للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف..	3.51	1.07	متوسطة
تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ.	3.42	1.04	متوسطة

يظهر في جدول (18) إلى ان اعلى وسط حسابي لبعد المتابعة والضبط الاستراتيجي هي الفقرة " اطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز في وزارة التعليم العالي أول بأول." والتي وسطها الحسابي (3.61). اما ادنى وسط حسابي للفقرة " تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ " والتي وسطهما الحسابي (3.42).

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على المتابعة والضبط الاستراتيجي بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، كما يظهر في الجدول رقم (19).

الجدول (19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على البعد السادس تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)

المتغير		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الجنس	ذكر	3.49	0.82	متوسطة
	انثى	3.57	0.85	متوسطة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	3.41	0.93	متوسطة
	بكالوريوس	3.61	0.72	متوسطة
	دراسات عليا	3.48	0.91	متوسطة
الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.57	0.83	متوسطة
	(5-10) سنوات	3.36	0.86	متوسطة
	اكثر من 10 سنوات	3.62	0.79	متوسطة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات البعد السادس المتابعة والضبط الاستراتيجي تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20):نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لبعد المتابعة والضبط الاستراتيجي لدى أفراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية α
الجنس	0.13	1	0.13	0.19	0.65
المؤهل العلمي	1.27	2	0.63	0.92	0.40
الخبرة	2.16	2	1.08	1.56	0.21
الخطأ	103.13	150	.69		
المجموع	106.70	155			

يظهر الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين على البعد السادس تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخيرة.

سابعا: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

يتكون البعد السابع "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي" من (6) فقرات، فقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المستجيبين على تقديرات الموظفين على فقرات البعد هما (3.40)، (0.86) على الترتيب، أما الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد السابع، كما هي موضحة في الجدول (21).

الجدول(21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد السابع

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	3.52	1.07	متوسطة
نقص خبرة الإدارة العليا في التعليم العالي بخطوات التخطيط الاستراتيجي.	3.44	1.15	متوسطة
صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	3.40	1.16	متوسطة
صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها الخطة الاستراتيجية.	3.37	1.04	متوسطة
صعوبة التوازن بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي.	3.37	1.10	متوسطة
اعتبار الرؤية الاستراتيجية مجرد شعارات.	3.32	1.14	متوسطة

يظهر في الجدول (21) أن أعلى وسط حسابي لبعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي الفقرة " صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل "، التي وسطها الحسابي (3.52). أما أدنى وسط حسابي للفقرة " اعتبار الرؤية الاستراتيجية مجرد شعارات" التي وسطهما الحسابي (3.32).

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، كما يظهر في الجدول رقم (22).

الجدول (22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على البعد السابع تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)

المتغير		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الجنس	ذكر	3.38	0.86	متوسطة
	انثى	3.43	0.86	متوسطة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	3.33	0.85	متوسطة
	بكالوريوس	3.43	0.88	متوسطة
	دراسات عليا	3.43	0.84	متوسطة
الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.55	0.87	متوسطة
	(5-10) سنوات	3.35	0.88	متوسطة
	أكثر من 10 سنوات	3.26	0.79	متوسطة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات البعد السابع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) والجدول (23) يوضح ذلك.

الجدول (23): نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لبعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد عينة موظفي وزارة التعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية α
الجنس	.10	1	.10	.14	.70
المؤهل العلمي	.51	2	.25	.35	.70
الخبرة	2.63	2	1.32	1.79	.17
الخطأ	109.71	150	.73		
المجموع	112.97	155			

يظهر الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين على البعد السابع تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخيرة.

الجدول (24) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المتابعة والضبط الاستراتيجي	3.52	0.83
2	التنفيذ الاستراتيجي	3.46	0.73
3	الصياغة الاستراتيجية	3.45	0.68
4	الاتجاه الاستراتيجي	3.44	0.68
5	التحليل للتحليل	3.41	0.76
6	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	3.40	0.86
7	التخطيط للتخطيط	3.30	0.79

يظهر الجدول (24) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة .

أما لمجالات الدراسة فقد تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويلاحظ أن أعلى وسط حسابي وبتحديد في مجال المتابعة والضبط الاستراتيجي إذ كان الوسط الحسابي له (3.52) أي أنه يتم ممارسته بدرجة متوسطة أما المجالات الأخرى مرتبة من الأعلى للأدنى وهي التنفيذ الاستراتيجي (3.46) والصياغة الاستراتيجية (3.45) الاتجاه الاستراتيجي (3.44) والتحليل لتحليل (3.41) ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي (3.40) والتخطيط للتخطيط (3.30) وقيمة الانحراف المعياري تراوحت بيتن (0.83) و(0.68) ويلاحظ أن الأبعاد جميعها تمارس لدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هو الدليل الإداري التربوي المطور للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن؟

تم تطوير دليلٍ إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن. وكانت إجراءات تطوير الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، وفق الخطوات التالية:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها.
- الإطلاع على الأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- تصميم أداة الدراسة وفق الاجراءات الواردة في إعداد الاستبانة.
- عرض أداة الدراسة على محكمين متخصصين، واجراء التعديلات المقترحة في ضوء ملاحظاتهم، وحساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة على عدد من أفراد الدراسة.

- اختيار أفراد الدراسة.
- كتاب رسمي من الجامعه الاردنية إلى وزارة التعليم العالي لتقديم المساعدة الممكنة للباحثة.
- توضيح الغاية من الدراسة للموظفين والموظفات، وهي لغايات البحث العلمي فقط.
- إعداد وتنفيذ خطة العمل الميداني وجمع البيانات.
- تفريغ البيانات.
- استخراج النتائج وتحليلها.
- عرض ومناقشة النتائج والخروج بتوصيات ومقترحات منطلقة من نتائج الدراسة.
- قامت الباحثة في هذه المرحلة بتطوير الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن اعتماداً على نتائج أداة الدراسة وآراء التربويين. ويتضمن هذا الدليل جلسات متتالية، يؤدي اتباعها خطوة بخطوة، وحسب ظروف وزارة التعليم العالي صياغة خطة استراتيجية واضحة، تمتد لمدة 10سنوات وتنبثق منها خطط سنوية تطويرية إجرائية أكثر تفصيلا.
- ملحقات الدليل.

1. استبانة التأكد من جاهزية وزارة التعليم العالي.
2. استراتيجيات الدعم والتغيير.
3. انبثاق الأهداف والاستراتيجيات من رسالة وزارة التعليم العالي.
4. أنموذج مقترح مستكمل لعناصر الخطة الاستراتيجية.

- وتم عرض الدليل على مجموعة من المحكمين الخبراء من أجل تصديق الدليل والحكم عليه وتقديم الاقتراحات والتغذية الراجعة.

الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي

للتعليم العالي في الأردن

مقدمة الدليل

في ضوء المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات التربوية لم تعد تصلح أساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المؤسسة لنفسها مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المؤسسات العالمية، وحين يضل الإنسان طريقه ويرغب في الوصول لأهدافه لا بد من خريطة توضح له معالم الطريق، ويحتاج لبوصلة تحدد له الاتجاهات ومن دون هذه البوصلة لن يستطيع أن يفك رموز الخريطة ويأتي التخطيط الاستراتيجي ليكون البوصلة التي توجه مؤسسات التعليم العالي وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه. وأصبحت الادارة الاستراتيجية إدارة أساسية للمؤسسات لتصل لحالة من التميز والاستجابة للمتغيرات العالمية ويتم استخدام الادارة الاستراتيجية للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي كتصور مسبق لما ستكون عليه المؤسسات في المستقبل ضمن نقطة مثلى (OPTIMAL POINT).

بوضع الاستراتيجيات كونها أسلوب تختاره المؤسسة للاستفادة من مواردها المتاحة لتحقيق انسب النتائج ومن هنا تم استخدام التخطيط الاستراتيجي لوضع الخطط المبنية على الاستراتيجيات لاستشراف المستقبل ووضع رؤية شمولية بهدف تحقيق النتائج المرجوة، وفهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية، ومحاولة التعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، ليتمكَّن من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقودها لتحقيق أهدافها، وتوفير ظروف أفضل تُسْهِمُ في تسهيل تحقيق الأهداف.

لذلك كان لابد من توافر رؤية واضحة للمستقبل واتباع نظام متكامل للقرارات المبنية على التحليل والوضوح والعقلانية، نظام يسمح باختيار أنسب الحلول للوصول إلى أهداف محددة، نظام بعيد عن المنحى التقليدي والأنانية الفردية، نظام يستقبل العمليات العقلية الجماعية المشتركة للوصول إلى استشراف للمستقبل ورسم سيناريوهات متوقعة للتحكم في التغيير ومشكلة المشكلات والتصدي لها قبل ان تمشكلنا المشكلات.

وظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في منتصف القرن التاسع عشر كمفهوم اداري حديث تعود جذوره إلى مفهوم يوناني عسكري وذلك لوصف تحركات قائد الجيش لتحقيق ميزة تنافسية مؤثراً

ومتأثراً في آن واحد بوضع الخطط المبنية على استبصار واضح ورؤية شمولية، تماماً كما في مؤسسات التعليم العالي، التي عليها التبصر بشكل مثالي ووضع الخطط المبنية على استبصار واضح ورؤية شمولية بهدف الوصول للتميز بالتخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات ولعل وزارة التعليم العالي تستحق الأولوية في اتخاذ هذا النوع من التخطيط منهجا للعمل بسبب الإقبال المتزايد على التعليم ومواصلته.

وللأردن خصوصيات متعددة تستدعي الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، لقلة موارده وموقعه الجغرافي الحساس واعتماده على استثمار العقل البشري بالدرجة الاولى، وبالتالي فإن لاعتماد مبدأ التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي فوائد عديدة منها:

1- ضبط مستقبل وزارة التعليم العالي، وصقل خبرات العاملين فيها، وتوجيه طاقاتهم، وتوحيدها لتحقيق التميز، وتقليل الأخطار المحيطة بالوزارة.
2- تطوير المهارات القيادية في داخل وزارة التعليم العالي وبناء ثقافات ايجابية لجميع أفرادها.
3- تحسين تفعيل عمليات الاتصال والتواصل بين العاملين من جهة وبين أعضاء المجتمع من جهة أخرى.
4- التركيز على الطلبة بشكل أفضل، وتحسين الخدمة مما يشعرهم بأهمية وزارة التعليم العالي ومشاركتهم في القرارات، واعتبارهم مدخلاً رئيسياً من مدخلات الوزارة.
5- التركيز على الرؤية المستقبلية، مما يعني صنع مستقبل وزارة التعليم العالي، وترتيب أولوياتها، وتخصيص المصادر والموارد لتحقيق التميز والتفرد.
6- مواكبة التطور الدينامي والاستخدام الأمثل لأنظمة المعلومات ومواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك والايميل بأساليب مبتكرة.
7- احتراف الفاعلية، والتركيز عليها، واعتبارها أهم المقاييس لتقويم الأداء والحكم على نجاح الخطة.
8- رسم العديد من السيناريوهات للتعامل مع التغيرات المحتملة، وبالتالي مواجهة أي تغير محتمل بشكل طبيعي، من دون ارباك أو انحراف عن الاتجاه العام.

وتأتي أهمية توفر دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي، كون التخطيط الاستراتيجي غير واضح الخطوات في وزارة التعليم العالي، لذلك لابد من وجود هذا الدليل، الذي يقدم خطوات إجرائية واضحة، واتباعها خطوة بخطوة إلى بناء الخطة الاستراتيجية للوزارة، ومتابعة تنفيذها وتقويمها، والأهم من ذلك كله تمكين العاملين من امتلاك الرؤية والتوجه والفكر الاستراتيجي، والاهتمام بمستقبل الوزارة، والاستغلال الامثل لمواردها وطاقاتها بأقصى حد ممكن.

ان توافر الدليل والتدرب عليه من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي ممن لهم علاقة بصنع القرار مما يؤدي إلى زيادة كفايات وقدرات العاملين والمستفيدين، وإشعارهم بأهميتهم، وتبيان أدوارهم ومسؤولياتهم كأدوات فاعلة تسهم في عملية التطوير والتحسين والإبداع.

وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الإجابة عن الأسئلة التالية؟

1- ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟ أي ما هي الرؤية التي نريدها لوزارة التعليم العالي؟
2- من نحن ؟ ويتضمن الجواب عن السؤال البحث عن كل الأطراف المستفيدة من وزارة التعليم العالي.
3- أين نحن الآن ؟وكيف نصل إلى ما نريد ؟ أي ما هي الإجراءات العملية التي توصلنا إلى الرؤية المشتركة بشكل فاعل ووفق الجدول المحدد؟

وللإجابة عن التساؤلات يمكن الاعتماد على مراحل واضحة متتالية ومتداخلة، تشكل بحد ذاتها مراحل وأبعاد التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: مرحلة التخطيط للتخطيط (Planning to plan):

وتمثل مرحلة تعزيز رغبة وزارة التعليم العالي في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير التزام جميع أفراد وزارة التعليم العالي ممن لهم علاقة بصنع التخطيط الاستراتيجي والمستفيدين من الوزارة وبناء الثقافة المنظمية الداعمة للتخطيط مع تحديد الأشخاص من خارج الوزارة الذين يمكن الاستفادة من خبراتهم، كذلك تحديد المدة اللازمة لعملية التخطيط ورسم لأماكن الاجتماعات الخاصة بالتخطيط والتسهيلات المقدمة، وتحديد المعلومات اللازمة للتخطيط، التي يجب جمعها قبل البدء بالخطوات.

ثانيا: مرحلة التحليل الاستراتيجي(Strategic Analysis):

وتهدف إلى فهم الموقف الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي والتغيرات التي تحدث في البيئة، مما يؤثر في وزارة التعليم العالي ونشاطاتها وتهدف أيضاً إلى رصد توقعات أصحاب المصالح (Stakeholders)، وهم المستفيدون من وزارة التعليم العالي، ثم إلى بناء أعراف وقيم وخصائص منظمية (ثقافة منظمية) فاعلة وملائمة، وبالتالي تكون معايير سلوك جماعية متفق عليها، وهذا لا يأتي الا باحترام الموارد البشرية، وتمكينها ودعمها، وتشجيع الروح القيادية فيها، وزيادة انتمائها لوطنها ومؤسساتها وولائها لها وكذلك تلمس مناحي التغيير الجالبة للنفع، وذات المدلول الايجابي لوزارة التعليم العالي، وتحليل خطط استراتيجية فاعلة لمؤسسات بهدف التعلم منها واستثمار نقاط قوتها، واستلهام الدروس المستفادة منها.

ثالثا: مرحلة الاتجاه (التوجه) الاستراتيجي (Strategic Direction):

وتهدف هذه المرحلة إلى توحيد مصادر وزارة التعليم العالي باتجاه واحد مرغوب فيه ومتفق عليه، ويشمل:

أ- بناء الرؤية: (Vision):

وهي الصورة الذهنية الفعالة لما ترغب وزارة التعليم العالي في ابداعه في المستقبل، وتعبر الرؤية عن طموحات جميع الأطراف ذات الاهتمام بالوزارة والرؤية هي البوصلة التي تحدد الطريق الذي تسير عليه وزارة التعليم العالي.

ب- بناء الرسالة (Mission Statement):

تشير إلى المجال الذي تعمل فيه الوزارة، ووظائفها وأنشطتها، والطريقة التي ستؤدي بها هذه الأنشطة والوظائف، والقيم المشتقة منها، والغرض الذي وجدت من أجله الوزارة وتمثل الرسالة صياغة مثالية ومختصرة للأهداف.

ت- الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals):

وتمثل النتائج المتوخاة، والمرتبطة بمقاييس زمنية، حسب حجم الوزارة، واهتماماتها، ومستويات نجاحها.

رابعا: مرحلة الصياغة الاستراتيجية(Strategic Formulation):

وتشمل تطوير خطة متميزة قادرة على انجاز الأهداف وتحقيق الرؤية والرسالة، بتكييف وزارة التعليم العالي بطريقة ملائمة لبيئتها، وهي جهود تنفيذية وقرارات ذكية، تقدم تفصيلات أكثر دقة من الرؤية والرسالة والأهداف بانية ذلك على وضوح تام للوضع الراهن للوزارة، وللمستقبل المصمم له، واعتبار الفجوة ما بين الوضعين مقياسا للدرجة التي على الوزارة تجاوزها.

وتتضمن الخطة برمجة لاستراتيجيات مختارة تتناسب وقدرات الوزارة ورؤيتها، استراتيجيات مرتبة حسب الأولويات، ومجدولة ضمن برامج زمنية محددة، مع بناء سيناريوهات (خطط عمل محتملة لكل استراتيجية) للأخذ بها عند الحاجة، وتنبثق من الخطة العامة عدة خطط اجرائية تنفيذية متناغمة مع الخطة الرئيسية العامة (خطط تطويرية).

وحتى تكون الخطة الاستراتيجية فاعلة لابد أن تتسم بسمات منها:

1- انبثاقها من فلسفة تربوية واضحة.

2- منسجمة ومتناسقة مع فلسفة المجتمع.

3- اعتمادها حاجات وأهداف واضحة ومضبوطة منبثقة من فلسفة التربية وفلسفة المجتمع.

4-تكامل مضامينها في الجانب النظري والعملي، وفي الجانب الكمي والكيفي.

5-محددة البدائل التربوية، ومرتبة حسب الأولويات، مع تبيان الأهمية النسبية لكل بديل.

6-تطابق مكوناتها ومضامينها مع الزمن المخصص لكل مكون لضمان تنفيذه بأقل وقت وجهد وتكلفة.

7-محددة للوسائل الإجرائية الواضحة، كالتكلفة اللازمة لكل مكون، وللمسؤوليات والحوافز والمساءلة.

8-واقعيتها، وامكانية تطبيقها، وقابليتها للتقويم والمراجعة المستمرة.

9-انفتاحها على التغير والتحول الاجتماعي.

خامسا: مرحلة التنفيذ الاستراتيجي (Strategic Implementation):

مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق العملي، بالبرامج التنفيذية، والموازنات المالية والإجراءات، وتعني ترجمة الاستراتيجية إلى عمل وتطبيق واشراك للمصادر، بما فيها المصادر اللوجستية (الداعمة)،وتتضمن تكييف النظام الاداري، وتحديد الوحدات المسؤولة عن انجاز كل هدف، وتحديد الحاجات التدريبية، وتبني ثقافة داعمة للتغيير، للتغلب على المشكلات والمعيقات المحتملة.

وتُعدُّ هذه المرحلة أكثر المراحل حساسية، لأنها المحك الرئيسي لنجاح أو فشل التخطيط الاستراتيجي، فتنفيذ ضعيف لخطة قوية يعني الفشل، وتنفيذ قوي لخطة ضعيفة يعني امكانية الانقاذ والنجاح.

ومن هنا تتجلى أهمية المصادر البشرية في هذه المرحلة بشكل كبير، بدرجة تبنيهم للرؤية الاستراتيجية، ورسالة وزارة التعليم العالي، وأهدافها، وتناغمهم بالعمل في اتجاه واحد، مع شعورهم بالمسؤولية والشفافية، والمساءلة العادلة المستندة إلى معايير واضحة ودقيقة، وضرورة توافر قاعدة معرفية أبستمولوجياً تساعد في اتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية ومعرفية دقيقة.

سادسا: مرحلة التقويم الاستراتيجي (Strategic Evaluation):

و تم في هذه المرحلة تحديد فيما إذا كان التطبيق الاستراتيجي للخطة قد حقق الأهداف الاستراتيجية ودرجة انجازها على مستوى وزارة التعليم العالي، وعلى مستوى الأقسام، وتشمل تقييم الأداء، وتصحيح مسارات العمل بالاتجاه المرغوب فيه. ولضمان الحكم الموضوعي لابد من توافر معايير دقيقة ومؤشرات موضوعية واضحة، وتوفر الشفافية والوضوح في عملية التخطيط والتنفيذ والتقويم، وتوافر أنظمة تحفيز فاعلة، تسهم في إثارة دافعية العاملين، باتجاه انجاز الأهداف ومقاييس كمية وكيفية تحدد الأداء المطلوب، وتشمل كل النشاطات لكل الأقسام في وزارة التعليم العالي.

وإن اتخاذ القرارات المبنية على رؤية واضحة ومعلومات دقيقة، يساعد في اتخاذ القرارات، واتخاذ الإجراءات والنشاطات التصحيحية عند ظهور أي انحراف، وفي أية مرحلة، لأن التقييم عملية مستمرة لتقديم التغذية الراجعة ودعم نقاط القوة وتصحيح لمسارات نقاط الضعف لضمان السير بالاتجاه الاستراتيجي المرغوب فيه نحو الرؤية الواضحة للجميع.

ويتضمن هذا الدليل جلسات متتالية، يؤدي اتباعها خطوة بخطوة، وحسب ظروف وزارة التعليم العالي الى صياغة خطة استراتيجية واضحة، تمتد لمدة 10سنوات وتنبثق منها خطط سنوية تطويرية اجرائية أكثر تفصيلا ولا بد من الاطلاع جميع العاملين في وزارة التعليم العالي على محتويات الجلسات كافة.

الجلسة الاولى

تاريخ انعقادها(....) مكانها (....) الفئات المستهدفة:

1. جميع العاملين في وزارة التعليم العالي ممن لهم علاقة بالتخطيط
2. رؤساء الجامعات الرسمية
3. أصحاب الجامعات الخاصة والرؤساء
4. أعضاء من المجتمع المحلي (مستفيدين)
5. الدوائر الحكومية والوزارات، خصوصاً وزارة الخارجية والاتصالات
6. طلبة من اتحادات الطلبة في الجامعات ونخبة من أولياء الأمور

أهداف الجلسة	الاجراءات التنفيذية والاستراتيجيات المقترحة	مؤشرات النجاح	المصادر والتقنيات	ملاحظات
1-التبصر بمفهوم التخطيط الاستراتيجي. 2- تبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي. 3-تطوير الالتزام بعملية التخطيط الاستراتيجي. 4-اختيار أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي.	- الترحيب بالحضور وبيان أهداف الجلسة. - قراءة مقدمة الدليل أمام الحضور، وفتح باب المناقشة لتوضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي وللمجتمع. - استطلاع آراء المشاركين ورغبتهم في اتباع منحى التخطيط الاستراتيجي. - فتح باب لعضوية فريق التخطيط الاستراتيجي بعد قراءة(*)من خانة الملاحظات. - اجراء عملية الاقتراع: (انظر خانة الملاحظات (**)) أ- اما على قصاصات	-طبيعة استجابات الحضور. -عدد الأصوات الراغبة في التخطيط الاستراتيجي ونسبتها إلى المجموع العام. -فريق تخطيطي كامل. -توثيق وقائع الجلسة.	-شاشة عرض لعرض سلايدات تعطي معلومات عن التخطيط الاستراتيجي. -قراءات مدعمة عن التخطيط الاستراتيجي. -نتائج أبحاث عن التخطيط الاستراتيجي. -ضيافة مناسبة	(*) يتراوح عدد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من (20-30) حسب أقسام وزارة التعليم العالي وتمثل 12قسم، برئاسة وزير التعليم العالي. ويراعي احتواءه على: -عضو فاعل أو عضوين من أفراد المجتمع المحلي. -أعضاء من

	من الورق. ب-أو بالتصويت العلني. - الإعلان عن أسماء فريق التخطيط الاستراتيجي. -تحديد موعد الاجتماع الثاني وأهدافه والأطراف المعنية به. -تقديم الشكر للجميع وإعلان اختتام الجلسة. -ضيافة مناسبة للحضور في نهاية الجلسة.	-أخذ التواقيع والايميلات -	للحضور -فلاشات CD	العاملين أصحاب الرؤى الجديدة. -أعضاء متعددو الخبرات والمؤهلات.

الجلسة الثانية

تاريخ انعقادها:(.....) مكانها (....) الفئات المستهدفة: (فريق التخطيط الاستراتيجي):

(بعد يوم أو يومين من الجلسة الأولى) **عضوين من كل مديرية في وزارة التعليم العالي.**

عضوين من أفراد المجتمع المحلي.

أعضاء من العاملين أصحاب الرؤى الجيدة.

أعضاء متعدو الخبرات والمؤهلات.

أهداف الجلسة	الاجراءات التنفيذية والاستراتيجيات المقترحة	مؤشرات النجاح	المصادر والتقنيات	ملاحظات
1. تعيين مقرر فريق التخطيط الاستراتيجي. 2-التأكد من جاهزية وزارة التعليم العالي لعملية التخطيط الاستراتيجي.	-الترحيب والإعلان عن أهداف الجلسة. -توزيع الاستبانة(الملحق رقم1)على أعضاء الفريق والطلب منهم الإجابة عن فقراتها ووضع المجاميع الناتجة كل على استبانته: ويمكن أن يكون ذلك جهريا فقرة فقرة. -أخذ مجاميع العلامات من الأعضاء. -جمع المجاميع كاملة. -قسمتها على عدد المستجيبين مج1+مج2+.....مج ن -بيان درجة جاهزية وزارة التعليم العالي للتخطيط الاستراتيجي بالدليل التالي: (60-80) تعني أن وزارة التعليم العالي مستعدة للبدء بالتخطيط (40-60) تعني أن وزارة التعليم العالي في وضع يؤهلها للاستعداد بالبدء بالتخطيط	-تحديد اسم المقرر. -نتائج الاجابات.	-ضيافة -قرطاسية نسخ من الإستبانة (الملحق 1) بعدد الحاضرين. جهاز عرض -وايت بورد	-صرف مكافئات مالية لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي المنتخب لعملهم الاضافي. -لابد من مراعاة عمل الفريق كجزء من تقويم أعضاء العاملين. (**) من المعلومات اللازمة ما يتعلق-مبنى الوزارة:(عمره، اتساعه، خدماته، تسهيلاته، ملكيته، صيانته،...). -القيادة ومكتب الوزير في وزارة التعليم العالي: (أعضاؤها، مؤهلاتهم، اسلوب القيادة المتبع، الثقافة السائدة في الوزارة، اتخاذ القرارات.....). -رؤساء الأقسام: (أعدادهم، أعمارهم،

<table>
<tr>
<td>3-حصر المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

4-تحديد المدة الزمنية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي وجدولة الجلسات اللاحقة

5-حصر التكلفة الاجمالية لعملية التخطيط الاستراتيجي</td>
<td>الاستراتيجي.
(20-40) تعني أن وزارة التعليم العالي تعاني من صعوبات ويمكن التغلب عليها.
(0-20) تعني أن الوزارة في وضع متأزم وبحاجة إلى إعادة هيكلة.
-جدولة المعلومات المطلوبة وبيان المسؤول عن جمعها مع الزمن المحدد وفق الجدول الموضح:
<table>
<tr><td>المعلومات الازمة</td><td>المسؤول عن جمعها وفحصها</td><td>موعد المناقشة</td></tr>
<tr><td>1.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3.</td><td></td><td></td></tr>
</table>
-ويحبذ ادخال المعلومات وتنظيمها حاسوبيا، وحفظها على CD وفلاشات خوفا من التلف، مع اختيار البرمجية المناسبة لسهولة التعامل معها.
-اطلاع الفريق على محتويات الجلسات اللاحقة والاتفاق على جدولتها زمنيا ومكانيا وكيفية أعلام المعنيين عن مواصفاتها ومواعيدها.
(استراحة قصيرة مع الضيافة).
-القيام بتقدير التكلفة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وتشمل:
1-أجور فريق التخطيط.
2التسهيلات المقدمة في الجلسات
3-استشارات الخبراء.
تكلفة إعادة هيكلة بعض الاقسام.
-يتم اقتراح مصادر تمويل إضافية لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.
تقديم الشكر، إعلان اختتام الجلسة.</td>
<td>-استدراك نقاط الضعف والقوة.

أدوار واضحة للجميع</td>
<td>ارسال نسخة من الاستبانة على الايميلات</td>
<td>خبراتهم، تخصصاتهم، خبراتهم، مواصفاتهم، ابداعاتهم، كفاياتهم، حالتهم الاقتصادية والصحية والاجتماعية، أماكن سكنهم، أعمالهم الخارجية إن وجدت).....
-العاملون في وزارة التعليم العالي أعدادهم، أعمارهم، خبراتهم، تخصصاتهم، خبراتهم، مواصفاتهم، ابداعاتهم، كفاياتهم، حالتهم الاقتصادية والصحية والاجتماعية، أماكن سكنهم، أعمالهم

الخارجية إن وجدت).....
المستفيدون: درجة الاستفادة معلومات عنهم.
الجوانب القانونية لوزارة التعليم العالي: أهدافها، فلسفتها، القوانين والأنظمة،).
التقنيات المطلوبة: اجهزة انترنت، شبكات داخلية وخارجية.
-اسلوب التخطيط المتبع حاليا، من يضع الخطة، من يطلع عليها، اسلوب تنفيذها، وتقويمها، جديتها..
-العلاقات الانسانية: تعامل العاملين مع الرؤساء وبالعكس.
المناخ التنظيمي في وزارة التعليم العالي: وهو: الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء</td>
</tr>
</table>

		موازنة دقيقة للتخطيط الاستراتيجي		المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي المؤسسة تحقيقها. -الثقافة السائدة والثقافات المجاورة للوزارات.

الجلسة الثالثة

تاريخ انعقادها (....): مكانها (....) الفئات المستهدفة: (فريق التخطيط الاستراتيجي المنتخب).

(تم تحديد تواريخ انعقاد جميع الجلسات في الجلسة السابقة)

من خارج وزارة التعليم العالي

- المستفيدون من المجتمع المحلي.
- رؤساء الجامعات الحكومية.
- أصحاب الجامعات الخاصة.
- اصحاب المصالح.

أهداف الجلسة	الاجراءات التنفيذية والاستراتيجيات المقترحة	مؤشرات النجاح	المصادر والتقنيات	ملاحظات
1-تعرف نقاط القوة والضعف لوزارة التعليم العالي. 2-رصد توقعات أصحاب المصالح	-الترحيب بالحضور وبيان أهداف الجلسة. تبيان أهمية النقد الموضوعي ايجابا وسلبا للضرورة. -فتح باب النقاش، مع تدوين الملاحظات وبالذات المشتركة بين العديد من الحضور. انظر(*) في خانة الملاحظات) مثل: -مبنى وزارة التعليم العالي. -العاملون. -رؤساء الأقسام...الخ من المجالات. -رصد توقعات أصحاب المصالح بـ: 1- توزيع قصاصات من الورق، ويطلب من كل مشارك رصد ما يريده من وزارة التعليم العالي. 2-وإذا كان العدد قليلا أخذ الآراء بصورة علنية، مع تسجيل الطموحات المطروحة. -فرز الطموحات حسب	نقد موضوعي أفكار جوهرية ملاحظات منظمة وموثقة	المعلومات المجموعة سلفا من فريق التخطيط. عرض للمعلومات باستخدام شاشة العرض داتا شو ضيافة للحضور	(*)قيام كل عضو من فريق التخطيط بتدوين الملاحظات المتعلقة بالمعلومات التي كلف مسبقا بالبحث عنها وفحصحها، ولا بأس بمداخلاتهم عند اللزوم لتوضيح أو استفسار أو رد. ولا بأس بإبداء الرأي حول البدائل المقترحة من الحضور لمعالجة السلبيات أو تدعيم النواحي الايجابية. (**) يوضح طموحات أصحاب المصالح: - أنظمة حوافز داعمة - ربح مادي للجامعات الخاصة وسمعة جيدة. - تحقيق المواءمة بين سوق العمل ومخرجات التعليم العالي. - تنفيذ معاملات

	الشـريحة الراغبـة كالمثـال الـــوارد فـــي خانـــة الملاحظات (**) تقديم الشكر وإعلان اختتام الجلسة.			المجتمع بأقل وقت وجهد وتكلفة – اصــــدار قائمـــة بالجامعات المعتمدة خارجيا. – تحويـل المعـاملات الكترونيا.

الجلسة الرابعة

تاريخ انعقادها (....): مكانها (....) الفئات المستهدفة: (فريق التخطيط الاستراتيجي المنتخب).

(بعد يوم أو يومين من تاريخ الجلسة السابقة)

أهداف الجلسة	الاجراءات التنفيذية والاستراتيجيات المقترحة	مؤشرات النجاح	المصادر والتقنيات	ملاحظات
-تحليل الموقف الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي.	-دمج المعلومات السابقة وذلك باختيار أهم ثلاثة أو أربعة عوامل لكل خانة بالنقاط الايجابية والسلبية الواردة من أصحاب المصالح في الجلسة السابقة، إضافة إلى النقاط المجموعة من أعضاء الفريق أنفسهم، وتنظيمها في مصفوفة التحليل الاستراتيجي(SWOT). (انظر (*) في خانة الملاحظات). -قيام الفريق بجلسة عصف ذهني لاختيار استراتيجيات وبدائل ملائمة لدعم وتعزيز العوامل الايجابية، واختيار استراتيجيات وبدائل ملائمة للتخلص أو الحد من العوامل السلبية.	خريطة أصحاب المصالح أنموذج تحليل (SWOT) واضح وواقعي	شاشة عرض لعرض خريطة أصحاب المصالح عرض مصفوفة تحليل (SWOT)	(*) تهدف مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT) إلى رصد: -نقاط القوة(Strength) في البيئة الداخلية. -نقاط الضعف(Weakness) في البيئة الداخلية. -الفرص المتاحة (Opportunities) في البيئة الخارجية. -التحديات والتهديدات (Threats) في البيئة الخارجي. مثال
تحديد الثقافة المنظمية الملائمة للعمل.	اضافة إلى تحديد الثقافة الملائمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات تبيان أهداف الجلسة اللاحقة وتحضير اللازم لها. تقديم الشكر الاختتام.	جدول استراتيجيات وثقافات حسب الأولويات	عرض جدول استراتيجيات وثقافات مقترح	

البيئة الداخلية				
النسق	نقاط القوة (s)على المدى القريب	نقاط القوة (s)على المدى البعيد	نقاط الضعف (w)على المدى القريب	نقاط الضعف (w)على المدى البعيد
البناء				
رؤساء الاقسام				
العاملين				
التسهيلات				

			وايت بورد ضـــــــــيافة ملائمة	(see nested table below)

البيئة الخارجية				
النسق	الفرص المتاحة (o)على المدى القريب	الفرص المتاحة (o)على المدى البعيد	التحديات والتهديدات (T)على المدى القريب	التحديات والتهديدات (T)على المدى البعيد
العوامل السياسية				
العوامل الاقتصادية				
سياسات التعيين				
أصحاب المصالح				

الجلسة الخامسة

تاريخ انعقادها (....): (يوم كامل) مكانها (....) الفئات المستهدفة: (فريق التخطيط الاستراتيجي المنتخب).

أهداف الجلسة	الاجراءات التنفيذية والاستراتيجيات المقترحة	مؤشرات النجاح	المصادر والتقنيات	ملاحظات
1-بناء الرؤية المشتركة لوزارة التعليم العالي	-الترحيب بالحضور وبيان أهداف الجلسة. -تهيئة لإجراء جلسة عصف ذهني افريق التخطيط ولمدة (30) دقيقة ،اتحديد التوقعات والتصورات المحتملة حسب المدة المراد التخطيط لها والمؤثرة على وزارة التعليم العالي. -تسجيل الأفكار من الجميع دونما مقاطعة أو تعليق ،ودونما ذكر لصاحب الفكرة. -بعد انتهاء الجلسة ، يتم فرز الأفكار لمناقشتها واستبعاد الافكار غير المنطقية ، واجراء التصويت لاختيار فكرتين أو ثلاثة مرتبة حسب الأولوية . -في ظل هذه التوقعات يقوم فريق التخطيط ،وبالاعتماد على الكم المتراكم من المعلومات والأفكار ،باستعراض صيغ متعددة لرؤى متميزة (انظر (*) في خانة الملاحظات) ، بصياغة (رؤية مشتركة) لوزارة التعليم العالي ،بطرقة دافعة للطاقات البشرية الوصول للإنجاز والتميز. -اقتراح أساليب ،نشرها وتعميمها ، وفرز الملائم (انظر(*) في خانة الملاحظات). - ضيافة للحضور.	**تفاعل واضح وجلسة عصف ذهني ناجحة** **احترام لجميع الآراء** **رؤية مشتركة ثرية ومصاغة بعبارات دقيقة ومحفزة للطاقات البشرية**	شاشة عرض لعرض -تعريف الرؤية مواصفاتها نماذج منها -ارسال العرض على ايميلات الحضور	**(*)يمكن تعريف الرؤية بأنها: صورة ذهنية فعالة ،لما ترغب وزارة التعليم العالي في ابداعه ، في المستقبل وتشكل الرؤية بوصلة مشتركة تتجه جميع نشاطات وزارة التعليم العالي نحوها بقصد تحقيق الاهداف المشتقة منها.** <u>مثال لرؤية</u> تعليم عال متميز وتحقيق الريادة العالمية في التعليم العالي لبناء مجتمع واع للتطرف والارهاب .
1-بناء رسالة وزارة التعليم العالي . انظر (*)في خانة الملاحظات.	-الترحيب من جديد . والتذكير ببقية الأهداف. -القيام ببناء الرسالة المنظمية لوزارة التعليم العالي (وتمثل صياغة مثلى للأهداف) من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: 1- ما اسم الوزارة ؟ 2- أين تقع وزارة التعليم العالي؟ 3-ما الخدمات التي تقدمها وزارة التعليم العالي ؟	**رسالة واضحة ومفهومة** **تفاعل واضح**	شاشة عرض لعرض أنموذج مقترح لرسالة ومناقشته -ارسال العرض على	**-(*) تنبثق رسالة وزارة التعليم العالي من الرؤية المشتركة للوزارة.** **-تشكل الرسالة وزارة التعليم العالي نواة <u>لتشكيل رسالة فرعية لكل قسم من الأقسام.</u>** <u>**مثال لرسالة**</u> **تمكين مؤسسات التعليم العالي من**

<table>
<tr>
<td>2-رصد الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي</td>
<td>4-من الذين يقومون بهذه الخدمات ؟ومن المستفيدون منها؟
5-كيف يمكن لوزارة التعليم العالي أن تحقق هذه الوظيفة ؟وكيف تسهم نشاطاتها في تحقيق الرؤية المشتركة ، والهدف من تأسيسها؟
-لرصد الأهداف الاستراتيجية ،يقترح مراجعة خريطة توقعات أصحاب المصالح، ومصفوفة تحليل (SWOT) وما تبعه من رصد لأهم نقاط القوة والضعف. ثم مناقشتها بالاستعانة بالمعلومات المجموعة من أعضاء الفريق وفي ضوء الأهداف التربوية العامة.
وانطلاقا من رؤية وزارة التعليم العالي ورسالتها ،يقوم الفريق ب:
-اختيار هدف أو هدفين لكل مجال من مجالات عمل وزارة التعليم العالي ،واختيار الاستراتيجيات العملية (السيناريوهات) المناسبة لتحقيق كل هدف ، ثم يتم اختيار أهم (4-6) أهداف محورية ، وتنظيمها في مخطط رئيس يتم اخراجه بطريقة مميزة ، ليتم تعميمه وابرازه ليسهل حفظه ودعمه من قبل الجميع .(والملحق 3) يوضح مخططا مقترحا لذلك.
-تنظيم الأهداف العامة والاستراتيجيات المقترحة ، في جدول عام (انظر *) في خانة الملاحظات بهدف تضمينه في الخطة الاستراتيجية.
-يتم توثيق كل ما توصل اليه الفريق من نتائج ويفضل حفظها حاسوبيا وورقيا واخراجها باسلوب مريح سهل القراءة ومفهوم من الجميع.
-توضيح ان الجلسة القادمة هي آخر الجلسات في اعداد الخطة والخاصة بأعضاء الفريق ،ولا بأس بالاطلاع على مخططها ونشاطاتها للاستعداد لها.
-انهاء الجلسة .
-ضيافة مناسبة ويقترح حفل غداء للفريق.
-ابداء الشكر للجميع مع أطيب الامنيات.</td>
<td>بين أعضاء فريق التخطيط

مخطط لأهم الاهداف الاستراتيجية مع الاستراتيجيات المناسبة

جدول يحدد المجالات والأهداف الاستراتيجية المطلوبة منها مع الاستراتيجيات الملائمة</td>
<td>ايميلات الحضور

شاشة عرض داتا شو لعرض أنموذج للمخطط وطباعة المخطط وتوزيعه المخطط على أعضاء الفريق (الملحق 5) أنموذج لجدول استراتيجي مطبوع بعدد الفريق. ارسال العرض على الايميلات للفريق</td>
<td>التركيز على مهامها ،ومسؤولياتها الاساسية ،من خلال دعمها ومتابعة تنفيذها لسياسات واستراتيجيات التعليم العالي وارساء معايير وآليات تعزيز مباديء المساءلة والعدالة والشفافية في تقديم الدعم والخدمات المميزة لطلبة التعليم العالي ،وتبني الابداع والتميز ضمن مفهوم تشاركي مع القطاع الخاص

(*) يتضمن الجدول العام للأهداف والاستراتيجيات الملائمة لها.
مثال
<table>
<tr><th>المجال</th><th>الأهداف الاستراتيجية</th><th>الاستراتيجيات الملائمة</th></tr>
<tr><td>التخطيط</td><td>تعميم التخطيط الاستراتيجي على أقسام وزارة التعليم العالي</td><td>-تدريب رؤساء الأقسام والعاملين على التخطيط الاستراتيجي.
-توفير المصادر الكافية للتخطيط الاستراتيجي
-دعم المبادرات الابداعية و الاستراتيجية التي يقوم بها العاملون</td></tr>
<tr><td>العاملون</td><td>اعداد العاملين لعالم متغير</td><td>-التنسيق مع أصحاب المصالح ومؤسسات المجتمع المحلي
-اشراك العاملين في حل المشكلات
-تنمية مهارات العاملين</td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

الجلسة السادسة

تاريخ انعقادها (....): مكان انعقادها:(....) الفئات المستهدفة: (فريق التخطيط الاستراتيجي المنتخب).

أهداف الجلسة	الاجراءات التنفيذية والاستراتيجيات المقترحة	مؤشرات النجاح	المصادر والتقنيات	ملاحظات
صياغة خطة وزارة التعليم العالي	-بعد استكمال كل المراحل السابقة واستحضار المعلومات الموثقة، يتم صياغة خطة استراتيجية لوزارة التعليم العالي وفق التالي: أ-صفحة العنوان وتتضمن: -المملكة الأردنية الهاشمية -وزارة التعليم العالي -خطة وزارة التعليم العالي الاستراتيجية من العام.. ...إلى العام.... ب-صفحة الإهداء ويقترح توجيهها (للوطن، العاملين، أصحاب المصالح و...) بصياغة ابداعية حافزة. ج-صفحة المحتويات وتشمل: 1-الوصف العام لوزارة التعليم العالي (سماتها، مكانها، الخدمات التي تقدمها، فلسفة العمل الذي تقوم به). 2-الموقف الاستراتيجي الحالي لوزارة التعليم العالي. -نقاط القوة والميزات التنافسية لوزارة التعليم العالي. -نقاط الضعف الحالية واستراتيجيات حلها. 3-الموقف والمنظور المستقبلي والاتجاه الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي (10سنوات). 4-الاستراتيجيات والسيناريوهات والبدائل المطروحة لتحقيق هذه الأهداف. 5-الزمن المطلوب لتحقيق الأهداف والمواعيد الدورية لمتابعة مستويات النجاح. 6-التكلفة المادية ومصادر الدعم لكل استراتيجية والتقنيات اللازمة لها. 7-الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل	خطة استراتيجية لوزارة التعليم العالي مكتملة العناصر تعاون كامل وواضح بين أعضاء الفريق أفكار ابداعية خلاقة و ومغنية للخطة	طباعة الخطة وارسال نسخة لكل عامل ممن لهم علاقة بصنع القرار قرطاسية ارسال نسخة لكل عامل ممن لهم علاقة بصنع القرار على الايميل الخاص به	(*) يتم توزيع نسخة لكل من:- العاملين في وزارة التعليم العالي ممن لهم علاقة بصنع القرار. -أعضاء فاعلين من المجتمع المحلي. -أصحاب المصالح. -تحديد موعد مناقشة وتبني الخطة في الجلسة القادمة.

	استراتيجية. 8-مؤشرات النجاح لكل استراتيجية. 9-التقويم والتغذية الراجعة. ويمكن ضم هذه العناصر ضمن مخطط كالمقترح في (الملحق رقم 4). --تكليف مدخل البيانات ومن يساعده في ادخال العناصر السابقة إلى الحاسوب، واخراجها بالصيغة المناسبة، وطباعتها وفق العدد المطلوب.			

الجلسة السابعة

تاريخ انعقادها(....) مكانها (....) الفئات المستهدفة:-جميع العاملين في وزارة التعليم العالي ممن لهم علاقة بالتخطيط

من خارج وزارة التعليم العالي

- رؤساء الجامعات الرسمية
- أصحاب الجامعات الخاصة
- أعضاء من المجتمع المحلي (مستفيدين)
- الدوائر الحكومية والوزارات، وخصوصاً وزارة الخارجية والاتصالات
- طلبة من اتحادات الطلبة في الجامعات ونخبة من أولياء الأمور

أهداف الجلسة	الاجراءات التنفيذية والاستراتيجيات المقترحة	مؤشرات النجاح	المصادر والتقنيات	ملاحظات
1-اقرار الخطة الاستراتيجية. 2-اجراءالتعديلات المقترحة والفاعلة عليها.	-المفروض أن تكون الخطة المطبوعة وزعت قبل ايام على جميع المدعوين وارسلت على الايميلات. -مناقشة الخطة والملاحظات مع اشراك أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي في الحوار والمناقشة وأن يكون رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي ووزير التعليم العالي أو من ينوب عنه أمام الجميع. -تدوين الملاحظات	تفاعل واضح فهم كامل للخطة وضوح كامل للأدوار تعديلات جوهرية ملائمة	نسخة من الخطة بعدد الحضور شاشة عرض لعرض للثقافات اللازمة وايت بورد	(*) يتضمن أنموذج التقويم اللازم للمشكلات الطارئة: 1-اسم المشكلة ومعد التقرير. 2-قائمة المحتويات. 3-المقدمة: تبيان الغرض من التقرير وملخص وصفي لكل جزء منها. 4-التحليل البيئي: ويتضمن تحليلات للبيئة الداخلية والخارجية اعتماداً على الوضع الحالي. 5-تعريف المشكلة: ويتضمن سرد المشكلات البارزة وتبيان أهميتها. أ-المشكلة الرئيسية الأولى (مظاهرها والدلائل عليها). ب-المشكلة الرئيسية الثانية (مظاهرها

3-تكليف رؤساء الأقسام والأفراد بإعداد الخطة التطويرية الإجرائية انطلاقا من الخطة الاستراتيجية 4-الإتفاق على الثقافات اللازمة لتنفيذ الخطة	المتفق عليها لإخراجها في النسخة الختامية. -تبيان كيفية إعداد كل من العاملين وكل إداري في كل قسم لخطته الاجرائية التطويرية انبثاقا من الخطة الاستراتيجية العامة المشتركة، ومتضمنا جميع العناصر الموثقة فيها. -نشر الثقافات اللازمة ومناقشتها أمام الجميع، وتبيان أساليب المتابعة والمسؤولين عنها، ورفع التقارير حول التنفيذ وفق الزمن المحدد (سلباً أو ايجاباً) وبدقة وبعيداً عن العموميات. (يحبذ رفع التقارير بخصوص المشكلات الطارئة لحظة حدوثها وفق الأنموذج (*) في الملاحظات.	خطة اجرائية فرعية واضحة في الوقت المتفق عليه ثقافات داعمة معاشة ومتفق عليها تقارير دورية		والدلائل عليها)....وهكذا. 6-البدائل الاجرائية العملية: أ- وصف البديل الأول – نقاط قوته. – نقاط ضعفه. ب-وصف البديل الثاني – نقاط قوته. ت-نقاط ضعفه. . . .وهكذا 7-اختيار البديل والتطبيق أ- مبررات اختيار البديل. ب-المواصفات التنفيذية للبديل ومبرراتها. 8-تلخيص تقرير الحالة. 9-المراجع المعتمدة (مع ضرورة التوثيق للمقتبسات حيثما وردت). 10-ملخصات تقنية أخرى.

الجلسة الثامنة

تاريخ انعقادها(....) مكانها (....) الفئات المستهدفة: جميع العاملين في وزارة التعليم العالي ممن لهم علاقة بالتخطيط

من خارج وزارة التعليم العالي

- رؤساء الجامعات الرسمية
- أصحاب الجامعات الخاصة
- أعضاء من المجتمع المحلي (مستفيدين)
- الدوائر الحكومية والوزارات، وخصوصاً وزارة الخارجية والاتصالات
- طلبة من اتحادات الطلبة في الجامعات ونخبة من أولياء الأمور

أهداف الجلسة	الاجراءات التنفيذية والاستراتيجيات المقترحة	مؤشرات النجاح	المصادر والتقنيات	ملاحظات
1-الاجتماع ومتابعة درجة تطبيق الخطة الاستراتيجية كل 3-6أشهر.	-الترحيب وتبيان أهداف الجلسة. -يقوم كل قسم من أقسام وزارة التعليم العالي بعرض لما تم تنفيذه من الخطة.	-انجاز الخطة حسب بنودها وزمنها المقرر لها	شاشة عرض داتا شو لعرض الانجازات	توزيع نسخة من التعديلات لكل العاملين ولأعضاء فاعلين من المجتمع وأولياء الأمور، وأصحاب المصالح
2-تحديد المعوقات والصعوبات التي تواجهها الخطة الاستراتيجية	-مسح للواقع وتحديد الوضع الراهن والوضع المأمول. -عرض الصعوبات واجراء جلسة عصف ذهني لمناقشة كيفية التغلب على الصعوبات.	-مرونة الخطة	عرض الصعوبات على سلايدات	
3-تعديل على الخطة الاستراتيجية كونها تتصف	- الاتصال والتواصل مع الوزارات الخارجية والاتصالات لمواجهة	التنفيذ حسب الأولويات والظروف الطارئة	عرض أساليب الحل والعصف الذهني	

بالمرونة. 4-اختيار انسب البدائل. 5-تحديد الأولويات اعتمادا على الظروف الطارئة. 6-تكريم للقسم المتميز في التطبيق والعضو الفاعل من فريق التخطيط الخارجي	الظروف الطارئة. -تخصيص جائزة للقسم المتميز والمبدع في تطبيق الخطة كل 3-6أشهر. -تكريم القسم المتميز لأول مرة بعد عرض انجازاته أمام الحضور. -تكريم لكل عضو من الفريق التابع للوزارات قام بعقد دورة لوزارته وشرح مفصل لما تمت مناقشته في الجلسات(انتقال اثر التدريب للوزارات والدوائر). -ضيافة مناسبة للحضور.	تكريم اكبر عدد من الأقسام المتميزة (الجائزة) تكريم للوزارات والدوائر التي انتقل اثر التدريب على الدليل الاستراتيجي اليها على أرض الواقع	-مكافئات مادية - جائزة الفريق المتميز	-تحديد موعد المتابعة للخطة وتكريم الفائزين بجائزة القسم والعضو الفاعل المتميز

بعد تنفيذ الجلسات وبجدية مناسبة من المتوقع تحقيق ما يلي:

1- رفع درجة الوعي بالتخطيط الاستراتيجي عند المنخرطين فيه.

2- بناء ثقافة التوجه الاستراتيجي لدى أصحاب المصالح كافة.

3- صقل الكفايات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي وتنميتها لدى العاملين في وزارة التعليم العالي بشكل عام ولدى أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.

4- انجاز خطة استراتيجية مكتملة العناصر، وتمتاز بالشفافية والوضوح.

5- تحقيق المنافسة البناءة الهادفة إلى تصميم خطط فرعية تضاهي الخطة الاستراتيجية الأم.

6- تحقيق التناغم بين جميع الخطط الفرعية الخاصة بالأفراد وأقسام وزارة التعليم العالي.

7- اشراك أصحاب المصالح في دعم التوجهات والنشاطات المبررة والمتفق عليها، النابعة من رؤية موحدة ومتفق عليها.

8- زيادة درجة الانتماء والمسؤولية الأخلاقية النابعة من قناعات بالعمل، ومن ميثاق اجتماعي مشترك.

9-تبني ثقافات ايجابية مشجعة للتغيير ومعززة للنشاطات الجوهرية التي أنشئت وزارة التعليم العالي من أجلها، والتي تصب في الرؤية الشاملة لوزارة التعليم العالي.

10-ادخال عنصر المنافسة بين أقسام وزارة التعليم العالي والعاملين، (بجائزة القسم المتميز) مما يحقق التميز والابداع.

11-تحقيق مبدأ العدالة، بالاحتكام إلى معايير واضحة ومتفق عليها، ومؤشرات نجاح عملية ودقيقة.

12-بناء قيادات مشاركة وفاعلة في التخطيط وللتنفيذ والرقابة والتقويم.

13-اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي لوزارتهم مما ينمي لديهم الرقابة الذاتية.

14-مشاركة جميع الأطراف التي لها علاقة بصنع القرار في عملية التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة.

ملحقات الدليل

الملحق رقم (1)

استبانة التأكد من جاهزية وزارة التعليم العالي

اقرأ الفقرات التالية بتمعن وضع علامة (*) أمام العبارة التي تتطابق مع ظروف وزارة التعليم العالي

الرقم	الفقرة	بدرجة عالية جدا (4)	بدرجة عالية (3)	بدرجة متوسطة (2)	بدرجة قليلة (1)	غير متوفر (0)
1.	الموارد البشرية: تتوافر الموارد المالية اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.					
2.	الهيكل التنظيمي: يتميز الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي بالبساطة والوضوح.					
3.	التخطيط لوزارة التعليم العالي: تخطط وزارة التعليم العالي لنفسها دون من مشكلات.					
4.	معدل نمو وزارة التعليم العالي: تنمو وزارة التعليم العالي بشكل تدريجي مناسب.					
5.	المهارات الإدارية: تمتلك إدارة وزارة التعليم العالي مهارات إدارية عالية..					
6.	الوقت: ترغب الإدارة والعاملون بتوفير الوقت للتخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز لوزارة التعليم العالي.					
7.	البيئة الخارجية: تتوافر معلومات كافية عن البيئة الخارجية مما يساعد على انجاح التخطيط الاستراتيجي.					
8.	أنظمة المعلومات: تتوافر قاعدة معلومات فاعلة سهلة الوصول اليها.					
9.	ثقافة وزارة التعليم العالي: تشجع وزارة التعليم العالي وبكل مستوياتها عملية التخطيط الاستراتيجي.					
10.	الحوافز والمكافئات: تتوافر أنظمة مكافئات وحوافز ملائمة، تضمن اثارة دافعية العاملين.					
11.	نظم الاتصال: تتوافر أنظمة اتصال وتواصل فاعلة بين كل المهتمين بوزارة التعليم العالي.					
12.	علاقة الوزارة بغيرها: تتبادل وزارة التعليم العالي المعلومات مع وزارات حققت انجازاً وتميزاً وتربطها بها علاقات مفيدة.					
13.	تحمل المخاطر: ترغب وزارة التعليم العالي في بناء القدرة على تحمل المخاطر.					
14.	المرونة: تتوافر درجة عالية من المرونة في					

	خطط وزارة التعليم العالي لمواجهة التغيرات في البيئة والظروف الطارئة.					
.15	الكفايات المهنية: يمتلك العاملون في وزارة التعليم العالي كفايات مهنية عالية في المستويات والتخصصات كافة.					
.16	القناعة بالتخطيط: يتوافر لدى الادارة ورؤساء الأقسام والعاملين القناعة العامة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تميز وزارة التعليم العالي.					
.17	الابتكار والابداع: لدى وزارة التعليم العالي القدرة والرغبة في الإبداع والابتكار في جميع المجالات .					
.18	الرؤية المشتركة: رغبة العاملين في وزارة التعليم العالي في الاتفاق على رؤية محددة مشتركة.					
.19	اتخاذ القرارات: تتمتع وزارة التعليم العالي باللامركزية في إتخاذها للقرارات الخاصة بها.					
.20	الالتزام: يلتزم العاملون في وزارة التعليم العالي بالمهمّات والمسؤوليات الموكولة اليهم.					
.21	ادارة الأزمات: تتوفر لدى وزارة التعليم العالي خطة لإدارة الازمات مبنية على أسس علمية.					
	المجموع					
	المجموع الكلي	( ) نقطة				

الملحق رقم (2)

استراتيجيات الدعم والتغيير، والثقافات الملائمة

الجوانب الايجابية في البيئة الداخلية والخارجية	استراتيجيات دعم البيئة الداخلية والخارجية	الثقافة المؤسسية الداعمة
1-مؤهلات عالية وخبرات مميزة للعاملين في وزارة التعليم العالي	-استقطاب الكفايات العالية من العاملين. -تحديد حاجات تدريبية داعمة. -بناء برامج تدريبية. -محاضرات وقراءات اضافية. -تواصل مع الوزارات المتميزة. -عرض التجارب الرائدة.	-قيادة مهنية بنوعية عالية. -انتماء مهني لدى العاملين. -تقبل للنقد وللرأي الآخر. -حرص على النمو المهني. -تنافس شريف هادف. -عمل تعاوني شريف.
2-استخدام الحاسوب والايميلات والفيسبوك في التواصل بين العاملين في وزارة التعليم العالي	-تعميم تدريب العاملين على التواصل الاجتماعي والحاسوب (الايميل والفيسبوك). -ربط الوزارة مع قاعدة بيانات (محلية أو عالمية). -تحديث متواصل للمعلومات المعرفية. -بناء قاعدة بيانات خاصة في وزارة التعليم العالي. -الاستفادة من خبرات المجتمع المحلي في إغناء التجربة. -تشجيع الابداع في انتاج برامج داعمة.	-اهمية عالية للمعرفة. -استخدام الحاسوب والايميلات والفيسبوك. ككفاية من كفايات العاملين. -انفتاح مضبوط على العالم الخارجي. -وزارة التعليم العالي خدمة للجميع والمجتمع المحلي والعالمي.

الجوانب السلبية في البيئتين الداخلية والخارجية	الاستراتيجيات المقترحة للتغيير	الثقافات السائدة حاليا	الثقافة الملائمة للتغيير
-ضعف واضح في البحث العلمي.	-تدريب العاملين ورؤساء الأقسام على إجراء البحوث العلمية. -توفير الموارد والامكانات اللازمة للبحث العلمي. -وضع أنظمة حفز ومكافآت البحوث المميزة. -توظيف نتائج البحوث في تطوير وزارة التعليم العالي وخدمة المجتمع.	-لا داعي للتجديد في الخطط المتبعة. -ما ينفق على البحوث العلمية ضرب من الهدر المادي. -لا امتيازات للباحث.	-استغلال أقصى الطاقات. -إغناء دعم البحث العلمي. -البحوث العلمية استثمار. -امتيازات ومكافآت للعامل الباحث.
-ضعف واضح في الأداء	-برامج تدريبية للعاملين على المستويات كافة للوصول إلى التميز في الأداء. -مكافئات وحوافز (جائزة القسم المتميز في الوزارة).	-تفاعل سلبي في اثناء حضور التدريب.	-تفاعل ايجابي في برامج التدريب. -التنافس الشريف للوصول للجائزة القسم المتميز.
وزارات متقدمة على وزارة التعليم العالي الأردني.	-تحليل موقف وزارة التعليم العالي المتميز. -تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة فيها. -تحليل خطط وزارات متميزة واختيار استراتيجيات منافسة.	-امكانات الوزارة المتميزة أعلى من امكانات وزارة التعليم العالي الأردنية. -اصحاب المصالح لا يتعاونون. -كل وزارة مستقلة وَحْدَها.	-ايجاد مصادر تمويل اضافية لوزارة التعليم العالي. -تطوير الإمكانات. -تحقيق التميز. -الوصول لجائزة التميز على مستوى وزارة التعليم العالي.

الملحق رقم (3)

انبثاق الأهداف والاستراتيجيات من رسالة وزارة التعليم العالي

تمكين العاملين في وزارة التعليم العالي كافة من تحقيق أقصى قدراتهم:

1. باستهداف واعتماد معاييرعالية.

2.تأكيد الاتجاهات الايجابية نحو العمل والانتماء المهني.

-الاستفادة من ذوي الخبرات العالية.

صياغة علاقات شراكة مع المجتمع المحلي بإبداء الترحيب بالخدمات والافكار البناءة منهم.

-عمل شراكة حقيقية مع مؤسسات المجتمع

حصول وزارة التعليم العالي على جائزة التميز

إعداد العاملين وتأهيلهم:

- ببرامج تدريبية ودورات مخطط لها.

-الاستفادة من برامج التدريب للوزارات التي حققت التميزعالميا ومحليا.

تشجيع النمو الفردي والتعامل مع التعددية

-بتنمية حس المسؤولية عند العاملين كافة وتنمية قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة.

-تشجيع النمو الوجداني والأخلاقي لديهم.

-احترام الثقافات الفرعية والخلفيات والمعتقدات الاجتماعية كافة

الملحق رقم (4)

برامج التدريب على الدليل

الهدف الاستراتيجي العام	الأهداف التطويرية الاجرائية	معايير النجاح	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الاجراءات التنفيذية والاستراتيجيات الملائمة	المصادر اللازمة وتكلفتها	الزمن اللازم للتنفيذ	المتابعة الدورية لمتابعة سير العمل	الطوارئ والازمات الطارئة	استراتيجيات المواجهة التقويم
الاستثمار الفاعل للموارد البشرية	تحديد حاجات العاملين في وزارة التعليم العالي وبرامج التدريب	قائمة باسماء العاملين باحتياجاتهم التدريبية	-مكتب التعليم العالي -رؤساء الأقسام	-حضور الدورات التدريبية -المشاركة الفعالة. -استقطاب أصحاب الكفاءات للتدريب -التقويم والتغذية الراجعة في اثناء البرامج التدريبية	-قاعدة بيانات ومعلومات بأحوال العاملين في وزارة التعليم العالي -استبانة بالحاجات التدريبية قرطاسية حوافز مادية ومعنوية		كل 3-6أشهر	التنقلات بين العاملين تعيين موظفين جدد عودة مفاجئة لطلاب مثلا اليمن مصر سوريا.. بسبب اوضاع سياسية	اتخاذ الاجراء اللازم جمع المعلومات وتحديد البديل وتحديد حاجاته لوضع في البرنامج المناسب له.
	توزيع الأدوار على العاملين في وزارة التعليم العالي	تشجيع وتنمية الروح القيادية لدى العاملين -وضوح الوصف الوظيفي لكل دور	وزير التعليم العالي رؤساء الأقسام	تحديد وظيفة العاملين كل حسب مؤهله وتخصصه وحسب الكفاءة توزيع الوصف الوظيفي للعاملين مطبوعا وارساله على ايميلاتهم واخذ تواقيعهم تكليفهم باعداد خطط فرعية	نشرات بالوصف الوظيفي ارسال على الايميل تواصل على الفيسبوك	حسب ما تحدده وزارة التعليم العالي	متابعة للتأكد من سير العاملين حسب دورهم والوصف الوظيفي الخاص بدورهم	فشل كلي أو جزئي لعدد من العاملين في أداء الدور	-تحديد الوصف الوظيفي والمؤهل والكفايات والمهارات المطلوبة لأدائها اخضاع الجدد للمعايير والاجراءات المتفق عليها تقديم التدريب الملائم استخدام الاجراءات القانونية تفعيل نظام الحوافز والمكافئات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير دليل اداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، التي تناقشها الباحثة في البنود الاتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه:" ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الاردن؟ أظهرت نتائج الدارسة أن تقديرات الموظفين على فقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي تراوحت بين (3.12 - 3.70)، وفيما يلي مناقشة الابعاد بالتفصيل.

- **كان أعلاها الفقرة (62) ووسطها الحسابي (3.70) التي تنص على:" كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح"**، تمارس بدرجة عالية من قبل العاملين ويعزى ذلك الى :

1- المتابعة الحثيثة من قبل وزارة التعليم العالي من خلال الاقسام التي تؤكد على ذلك.

2- متابعة رؤساء الاقسام و القيادات العليا في وزارة التعليم العالي وتأكيدهم على كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح.

3- المحاسبة و الرقابة في مركز وزارة التعليم العالي و الاقسام في المديريات.

- **ثم جاءت الفقرة (20) ووسطها الحسابي (3.61) التي تنص على: "الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي"**، وترى الباحثة أنه يمكن تفسير هذه النتيجة بكثرة تبادل الخبرات بين العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والوزارات المماثلة في الدول العربية المجاورة، والدول المتقدمة في هذا المجال التي تشجع على ذلك ، وكذلك بسبب ربط وزارة التعليم العالي بشبكة الاتصال الدولية عبر الأنترنت، إضافةً إلى قيام الوزارة بتشجيع التوأمة مع الوزارات الأخرى.

- **والفقرة (67) ووسطها الحسابي (3.61) التي تنص على: "اطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز في وزارة التعليم العالي أولاً بأول"**، وترى الباحثة أنه يمكن تفسير ذلك حتى يتم حل المشكلات التي تواجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أثناء عملية التنفيذ للخطة الاستراتيجية والاستفادة من التغذية الراجعة، وتفصيل الحدث للمشكلة والتفكير المبدع الخلاق في

جميع المستويات الادارية، وتوليفها لتخدم هذه العملية، ولتحديث الموقع المستقبلي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وفقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ودرجة التكيف معها، ورسم السيناريوهات واختيار أنسب البدائل لزيادة المقدرة التنافسية.

- **ثم تليها الفقرات: والفقرة (3) وسطها الحسابي (3.60) التي تنص على "الاتفاق على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي"**، وبمكن أن تفسر الباحثة ذلك القيادات العليا في الوزارة مقتنعة بان التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك بترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ، ويساعد المديرين في وضع البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة، وتعرف المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق أهدافها والاستعداد المبكر بالحلول المناسبة لمواجهة المشكلات، ومناقشة درجة الانجاز ضمن جدول معد لذلك لحل المشكلات ،وكذلك تجهيز الموارد البشرية بالتوجه المستقبلي للمؤسسة لتتكاتف الجهود لتحقيق الهدف المنشود، إضافة إلى توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء ومتابعة تنفيذ البرامج، مما سبق فان المؤسسات بحاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها ومساعدتها في رسم التوجه المستقبلي لها.
- **والفقرة (55) ووسطها الحسابي (3.59) التي تنص على "تحديد المعلومات اللازمة لعملية التنفيذ"**، وبمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى سبب توافر قاعدة بيانات للوزارة من حيث عدد الموظفين، وطبيعة عملهم، ومؤهلاتهم، ودرجاتهم، والدورات التدريبية التي حصلوا عليها، ويفسر ذلك لتقدم هذه البيانات من أجل المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للأداء المتميز والشفافية.
- **والفقرة (39) ووسطها الحسابي (3.58) التي تنص على "وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى الإدارة العليا"**، ويمكن أن تفسر الباحثة ذلك اقتناع القيادات العليا في وزارة التعليم العالي بأهمية الرسالة ودورها في تدعيم هوية المؤسسة أو طبيعتها، وارتباطاتها بالمؤسسة وارتباط النتائج المالية والمادية فيها. وتمثل رسالة المؤسسة هويتها وفلسفتها ومبرر وجودها وأهدافها الاستراتيجية وتوجهاتها، وتمثل تعبيراً عن الرؤية الاستراتيجية وهي توصيف مفصل لأنشطة وخدمات وقيم وثقافة المؤسسة وترتكز رسالة المؤسسة على عدة عناصر أساسية والعنصر الأكثر أهمية بالصورة الذهنية والإدراك الذي تريد المؤسسة الوصول إليه عند الرأي العام. وتسعى معظم المنظمات إلى إضفاء الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل المحافظة على بقائها واستمراريتها ويتم ذلك بتوافر الرؤية الواضحة للمنظمة سواء أكانت المؤسسة في بداية

حياتها، أم في إعادة بنائها وهذا يتطلب ضرورة امتلاك الإدارة العليا للرؤية الواضحة المناسبة اذ تقدم الرؤية الدليل الذي يمكن الاعتماد عليه في التوجه لقيادة حركة المؤسسة في الاتجاه المقصود. ويؤكد ذلك الركابي (2004) وكذلك الصيرفي(2008)، في أن الإدارة العليا تسعى إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في جمل تحمل في طياتها السبب الرئيسي لوجود المنظمة. وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة للمؤسسة ويمكن لهذه الرؤية والرسالة أن تتغير بمرور الوقت. وتمثل الرسالة الإطار الرئيسي للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات من حيثُ مجالُ نشاطاتها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها وبهدف تبيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها. وفي ضوء ما سبق يمكن القول إنَّ الرسالة تمثل الإطار العام لاتجاهات المؤسسة في جميع المجالات وتهدف إلى تبيان الحاجة الأساسية التي دعت إلى وجود المؤسسة في المجتمع. وضروري أن تصاغ رسالة المؤسسة بعبارات واضحة محددة؛ إذ يعد وضوح رسالة المؤسسة لدى المجتمع والعاملين سبب جوهري لا يمكن الاستغناء عنه وهذا الوضوح يساعد في تحديد ومعرفة اتجاهات نمو المؤسسة، كما تعد الرسالة النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. وبهذا المعنى فإن الرسالة تستخدم كمرشد وحافز للأفراد لتوجيه سلوكهم فيما يتعلق بالأداء ويلعب التعبير الواضح للرسالة دوراً مهماً في تطوير استراتيجية المؤسسة، فهو يزود المؤسسة بأداة لإيجاد وغربلة الابدال الاستراتيجية وتستخدم كمعيار يتم به تقييم الأداء الكلي للمؤسسة. ولا بد ان تتم صياغة الرسالة بلغة واضحة وبسيطة ولا تحتمل التأويل ولا يكتنفها الغموض.

- **والفقرة(68) ووسطها الحسابي (3.57) التي تنص على "تطوير الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر"، ويمكن أن تفسر الباحثة** ذلك إلى قيام المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتغذية الراجعة، وكذلك توافر فريق متخصص لتطوير الخطة باستمرار في الإدارة العليا.
- **والفقرة (63) ووسطها الحسابي (3.56) التي تنص على "رفع تقارير دورية لعملية التنفيذ وفقا لجداول زمنية محددة"**، ويمكن أن تفسر الباحثة ذلك إلى قيام المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالطلب من جميع ورؤساء الأقسام بتقديم تقارير دورية لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقا لجداول زمنية محددة من الادارة العليا.
- **بينما أدنى متوسط كان للفقرة (4) ووسطها الحسابي (3.12)التي تنص على" مشاركة جميع أقسام الوزارة في رسم الخطة الاستراتيجية"**، وترى الباحثة أنه يمكن تفسير ذلك أن المسؤولين في الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يقتصرون المشاركة فقط على من هم

يحملون الدرجة الخاصة والأولى نظراً لخبرتهم في هذا المجال لقناعتهم أنهم الأقدر على القيام بهذه المهمة. وعدم إثارة دافعية العاملين للمشاركة في التخطيط الاستراتيجي لعدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية إزاء المشاركة في ذلك. ولأن الوزارة تتخذ القرارات الخاصة بها بشكل مركزي وعدم توفر برامج تدريبية للعاملين على التخطيط الاستراتيجي واقتصار التخطيط الاستراتيجي ومعالجة المشكلات على القيادات العليا في وزارة التعليم العالي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

تمت الإجابة عن السؤال الثاني وذلك للكشف عن الفروق بين المتوسطات لتقديرات أفراد العينة على كل بعد من الأبعاد السبعة.

أولا: بعد التخطيط للتخطيط

تكون البعد الأول " التخطيط للتخطيط" من (13) فقرة، أظهرت النتائج ما يلي:

- 1-عدم معر ان أعلى وسط حسابي لبعد التخطيط للتخطيط هي الفقرة (13) ووسطها الحسابي (3.60) "الاتفاق على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي".
- اما أدنى وسط حسابي للفقرة (4) ووسطها الحسابي (3.12)"مشاركة جميع أقسام الوزارة في رسم الخطة الاستراتيجية"، والفقرة "مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي"
- نتائج تحليل التباين لبعد التخطيط للتخطيط، التي تشير إلى وجود اثر دال احصائيا لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05)؛ اذ بلغت قيمة ف المحسوبة (3.539) (فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.031) بين مستويات الخبرة لأفراد العينة من موظفي وزارة التعليم العالي على البعد الأول؛ اذ بلغت قيمة ف المحسوبة (3.539)، وعند إجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين مستويات الخبرة، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذين خبراتهم (5-10) سنوات والموظفين الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات لصالح الموظفين الذين خبرتهم أكثر من عشرة سنوات.
- وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات متغيري الجنس والمؤهل العلمي والخبرة واظهرت نتائج الدراسة في هذا البعد ان المجالات تمارس بدرجة متوسطة ويعود ذلك للأسباب الاتية:

1- عدم معرفة العاملين بكيفية رسم الخطة الاستراتيجية وعدم اقتناع الادارة العليا بمشاركتهم في وضع الخطة.

2- عدم توفر برامج تدريبية للتخطيط الاستراتيجي للعاملين لتمكنهم من اكتساب مهارة المشاركة في رسم الخطة الاستراتيجية.

3- أن العاملين الذين خبرتهم من 5-10سنوات أو أكثر ممن لهم علاقة بالتخطيط الاستراتيجي

الأصل ان يشاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي بغض النظر عن الجنس والمؤهل العلمي وأن لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على القيادات العليا في الوزارة وانما تقع مسؤولية الالتزام بالتخطيط على عاتق هذه الفئة، أما الاعداد للتخطيط الاستراتيجي فيتم بمشاركة جميع العاملين وعلى وزارة التعليم العالي تدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم على العمل لاستثمار أدائهم، مما يؤدي إلى وصولهم للتميز والانجاز للوصول للوضع الذي ستكون عليه وزارة التعليم العالي مستقبلا.

ثانيا: بعد التحليل الاستراتيجي

- تكون البعد الثاني "التحليل الاستراتيجي" من (10) فقرات، وأشارت النتائج إلى أن أعلى وسط حسابي لبعد التحليل الاستراتيجي هي الفقرة (20) ووسطها الحسابي (3.61)"الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي."
- أما أدنى وسط حسابي للفقرة (15) ووسطها الحسابي (3.17)"تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها."
- كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على التحليل الاستراتيجي بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لمستويات المتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.
- وتفسر الباحثة أعلى وسط حسابي لبعد التحليل الاستراتيجي هي الفقرة (3.61)"الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي." وتفسر الباحثة
- أن الوزارة على معرفة بأحدث نتائج التجارب المتميزة في التخطيط الاستراتيجي وتبادل الخبرات بين العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والوزارات المماثلة في الدول المتقدمة في هذا المجال وربط وزارة التعليم العالي بشبكة الاتصال الدولية عبر الانترنت.
- اما بالنسبة لأدنى وسط حسابي للفقرة (3.17)"تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها. "فتفسيرها أن وزارة التعليم العالي لا تستثمر الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية وأن عليها التعرف إلى الظروف المحيطة بالمكان الذي تعمل فيه في فترة زمنية محددة لتتمكن من استثمار الفرص وتحدد التهديدات والمخاطر المحتملة التي لها آثار سلبية على عملية التخطيط الاستراتيجي لديها.

ثالثا: بعد الاتجاه الاستراتيجي

- تكون البعد الثالث "الاتجاه الاستراتيجي" من (21) فقرة، أشارت النتائج إلى أن أعلى وسط حسابي لبعد الاتجاه الاستراتيجي هي الفقرة (39) ووسطها الحسابي (3.58) " وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى الإدارة العليا".
- وكذلك الفقرة (3.53)التي تنص على "مساهمة العاملين في الوزارة بتوجيه العمل نحو الهدف المشترك ".
- اما ادنى وسط حسابي للفقرة (33) ووسطها الحسابي (3.27)"وضع وزارة التعليم العالي أهدافها بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة".
- وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على الاتجاه الاستراتيجي بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لمستويات المتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة ان أعلى وسط حسابي لبعد الاتجاه الاستراتيجي هي الفقرة (3.58) " وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى الإدارة العليا". والفقرة (3.53) "مساهمة العاملين في الوزارة بتوجيه العمل نحو الهدف المشترك ". وأهدافها التي تفرضها على الأقسام والعاملين لتحقيقها. وأدنى وسط حسابي للفقرة (3.27) "وضع وزارة التعليم العالي أهدافها بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة" هذا يشير إلى ان الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي هي التي تضع رسالتها التي تمثل دستوراً لها من دون مشاركة العاملين فيها وتتخذ قراراتها الاستراتيجية من دون مشاركتهم وتحدد أهدافها الاستراتيجية وتوزعها على الأقسام لتبني تحقيقها من جميع العاملين في جلسة نقاشية.

رابعا: بعد الصياغة الاستراتيجية

- تكون البعد الرابع "الصياغة الاستراتيجية" من (8) فقرات، أشارت النتائج إلى أن أعلى وسط حسابي لبعد الاتجاه الاستراتيجي هي الفقرة (45) ووسطها الحسابي (3.54)" التزام وزارة التعليم العالي بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها ".
- أما أدنى وسط حسابي للفقرة (46) ووسطها الحسابي (3.35)" التزام وزارة التعليم العالي بالموازنة المحددة بالخطة التنفيذية."

- كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على صياغة الاستراتيجية بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، ويظهر في الجدول رقم (12). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لمستويات المتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
- وتفسر الباحثة إلى أن أعلى وسط حسابي(3.54) للفقرة " التزام وزارة التعليم العالي بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها ". وأدنى وسط حسابي للفقرة (3.35)" التزام وزارة التعليم العالي بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية." اي أن وزارة التعليم العالي تلتزم بالبرامج الزمنية لتحقيق أهدافها ولا تكترث بالموازنة المحددة للخطة التنفيذية، وهذا يبرر حاجتها الماسة للدليل الإداري المطور للتخطيط الاستراتيجي لتتمكن من الموائمة بين الالتزام بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها والتزامها بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية وتحديد مصادر الموارد المالية وكيفية استخدامها واجراء عملية التخطيط المالي كالميزانية والالتزام بها ومن ثم القيام بالرقابة والتقويم لتحديد جدوى العمليات المالية واستغلال عناصر القوة والحد من عناصر الضعف في ميزانيتها هي العامل الرئيسي المسؤول عن تمويل وزارة التعليم العالي في المستقبل ونجاحها وتميزها، لأن تميز أي مؤسسة لا يتحقق إلا بالتوافق والمواءمة بين الوقت (البرامج الزمنية)، والتكلفة (الموازنة)، والنوعية والجودة في الأداء ورفع درجة الوعي بضرورة الموازنة المحددة في الخطة التنفيذية لدى العاملين في وزارة التعليم العالي.

خامسا: بعد التنفيذ الاستراتيجي

- تكون البعد الخامس "التنفيذ الاستراتيجي" من (11) فقرة، أن أعلى وسط حسابي لبعد تنفيذ الاستراتيجية هي الفقرة (62) ووسطها الحسابي (3.70) " كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح."
- أما أدنى وسط حسابي فكان للفقرة (61) والتي وسطها الحسابي (3.22)" مراجعة الخطة الاستراتيجية النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلاءم التغذية الراجعة".
- وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على تنفيذ الاستراتيجية بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية للخبرة عند مستوى (0.037) وعند إجراء اختبار المقارنات البعدية شافية تبين وجود فروق داله احصائيا بين متوسط تقديرات الموظفين الذين خبراتهم (5-10) سنوات ومتوسط

تقديرات الموظفين الذين تقديراتهم أقل من خمس سنوات لصالح الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات، وكذلك إلى وجود فروق داله احصائيا بين المستويين (5-10) سنوات وأكثر من 10سنوات لصالح الموظفين الذين خبراتهم أكثر من 10 سنوات، كما هو موضح في الجدول لأوساط الحسابية رقم (15). وكذلك أظهر تحليل التباين الثلاثي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لتقديرات الموظفين على البعد الخامس تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي.

- وتفسر الباحثة أن أعلى وسط حسابي لبعد تنفيذ الاستراتيجية هي الفقرة (3.70)" كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح." وأدنى وسط حسابي فكان للفقرة " التي وسطها الحسابي (3.22) مراجعة الخطة الاستراتيجية النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية الراجعة". هذا يشير إلى أن وزارة التعليم العالي تكتب خطتها بشكل واضح ولا تتابع الخطة في أثناء عملية التنفيذ لأن العاملون فيها ممن هم قادرون على المشاركة لا يشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار بل مجرد منفذين للخطة المكتوبة بغض النظر عن الخبرة والمؤهل العلمي من دون متابعة.

سادسا: بعد المتابعة والضبط الاستراتيجي

- تكون البعد السادس "المتابعة والضبط الاستراتيجي" من (5) فقرات، أشارت النتائج إلى أن أعلى وسط حسابي لبعد المتابعة والضبط الاستراتيجي هي الفقرة (67) ووسطها الحسابي (3.61)" اطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز في وزارة التعليم العالي أولاً بأول."
- أما أدنى وسط حسابي للفقرة (66) ووسطها الحسابي (3.42) " تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ ".
- كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على المتابعة والضبط الاستراتيجي بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، كما يظهر في الجدول رقم (18). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين على البعد السادس تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخيرة.

وتفسر الباحثة أن أعلى وسط حسابي للفقرة " اطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز في وزارة التعليم العالي أولاً بأول التي وسطها الحسابي (3.61). "أما أدنى وسط حسابي للفقرة " تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز في أثناء عملية التنفيذ " التي وسطهما الحسابي

(3.42). وهذا يشير إلى أن الادارة العليا في وزارة التعليم العالي تطلع على الانجاز من دون تفعيل نظام المسائلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز والأصل أن يطلع جميع العاملين إلى درجة الانجاز وليس الادارة العليا فقط للوصول إلى التميز والفوز بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

سابعا: بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

- تكون البعد السابع "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي" من (6) فقرات، أشارت النتائج إلى أن أعلى وسط حسابي لبعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي الفقرة (23) ووسطها الحسابي (3.52)" صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل".
- أما أدنى وسط حسابي للفقرة (73) ووسطها الحسابي (3.32)" اعتبار الرؤية الاستراتيجية مجرد شعارات ".
- وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العاملين على البعد السابع تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة.

وتفسر الباحثة أن أعلى وسط حسابي لبعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي الفقرة " صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل" التي وسطها الحسابي(3.52). اما ادنى وسط حسابي للفقرة " اعتبار الرؤية الاستراتيجية مجرد شعارات " التي وسطها الحسابي (3.32) وهذا يشير إلى أن وزارة التعليم العالي لا تطلع على نواحي القوة في البيئة الداخلية في الوزارة مما يؤدي إلى عدم استثمارها ولا تطلع على نواحي الضعف فيها لمحاولة الحد منها وتقليلها مما يؤدي إلى اعتبار الرؤية في الوزارة مجرد شعارات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه: ما الدليل الإداري التربوي المطور للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن؟

بعد استعراض الأدب السابق للتخطيط الاستراتيجي والرجوع إلى قانون الجامعات واعتماد الباحثة على خبرتها الذاتية في التربية واستشارة أصحاب الخبرة في الموضوع وبعد أخذ التغذية الراجعة المتمثلة في الملاحظات الشفوية والمكتوبة ونتائج الدراسة المسحية تم تحديد مضامين الدليل المطور بالتالي:

1. مقدمة نظرية تبين أن التخطيط الاستراتيجي يمثل بوصلة تحدد الخريطة التي تسير عليها وزارة التعليم العالي ومن دونه لا يمكن فك رموز الخريطة للسير في الاتجاه المأمول. ومفهومه، وتطوره التاريخي، وأهميته، وحاجة وزارة التعليم العالي الماسة لهذا الدليل، وفوائد الأخذ به.
2. أهمية توافر الدليل الخاص بالتخطيط الاستراتيجي وعرض لفوائد التخطيط الاستراتيجي ومراحله.
3. ارشادات عامة للتعامل مع الدليل وكيفية العمل بما جاء فيه، وبث ثقافة التغيير المطلوبة واقناع المسؤولين بالبعد عن المركزية وإشراك العاملين في عملية التخطيط لوزارة التعليم العالي.
4. تضمين الدليل بأهداف منبثقة من أدبيات التخطيط الاستراتيجي ومنسجمة مع مراحله وبما لا يتعارض مع النصوص القانونية ذات العلاقة.
5. تصميم الدليل على شكل جلسات عملية وتم توضيح أصحاب العلاقة والمكان والزمان والأهداف والإجراءات ومؤشرات النجاح والمصادر والملاحظات بشكل واضح ومفصل.
6. تخصيص جلسة لعرض الخطة الاستراتيجية على العاملين وأصحاب المصالح لأخذ التغذية الراجعة وتكليف جميع الأقسام بتصميم خططهم انبثاقاً من الخطة الاستراتيجية الأم ووفقاً للرؤية المشتركة ورسالة الوزارة.
7. ارفاق ملاحق خاصة بالدليل للرجوع اليها عند الضرورة.
8. بعد تطوير الدليل تم عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والعلاقة لكتابة الملاحظات مشكورين وتقديم التغذية الراجعة.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة التي تؤكد على أهمية توافر دليل إداري تربوي في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن توصي الباحثة بما يلي:

1. تعميم الدليل التربوي للتخطيط الاستراتيجي على جميع أقسام وزارة التعليم العالي للاستفادة منه في بناء الخطط.
2. وضع آليات ممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع وزارة التعليم العالي عند صياغة رؤية رسالة الوزارة وعند تحديثها.
3. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية بسبب عدم استقرار البيئة الأردنية وكثرة التغيرات السياسية التي تؤثر في عملية التطبيق.
4. العمل على تعزيز أنظمة الحوافز لوزارة التعليم العالي حتى يتمكن العاملون من زيادة القدرة التنافسية.
5. حوسبة أنظمة الشكاوي وإتاحتها للمجتمع الداخلي للوزارة والمجتمع الخارجي المستفيد من خدماتها.
6. العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع الأنشطة في الوزارة وتوثيقها للتمكن من اتخاذ القرار بطريقة صحيحة.
7. تعزيز الشراكة مع المؤسسات والهيئات الأهلية.
8. تدريب طاقم محوري من وزارة التعليم العالي على التخطيط الاستراتيجي واستثمار الكفاءات المحلية والخبراء الدوليين للتمكن من تعميم التدريب وتزويد الأقسام بالمهارات وصولاً إلى تطبيقه في وزارة التعليم العالي والوزارات ذات العلاقة.
9. تنمية التطوير المهني عند العاملين في وزارة التعليم العالي وتخصيص موارد مالية كافية لذلك، وتعزيز التقويم الدوري للعاملين وفق معايير محددة ومسائلة.
10. الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل يليق بأهميته حتى يتناسب مع التغيرات السريعة والدينامية.

11. إجراء المزيد من البحوث العلمية والدراسات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي لإغناء المكتبة الأردنية والعربية.
12. تبني صاحب القرار التربوي لوزارة التعليم العالي التخطيط الاستراتيجي واعتباره منهجاً إلزامياً لما له من آثار إيجابية في وضع الخطط واستشراف المستقبل بعيداً عن المركزية.
13. تشجيع اللامركزية في وزارة التعليم العالي والحث على المنافسة وإطلاق الطاقات والوصول إلى الإبداع لتمكين وزارة التعليم العالي من الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
14. تنظيم الندوات واللقاءات والمشاركة في المؤتمرات الدولية والمحلية ونشرها عبر الفيسبوك والإيميلات بين رؤساء الأقسام والعاملين أو بالصحف المحلية.

المصادر والمراجع

أولا: المراجع العربية:

القرآن الكريم .

الحديث النبوي الشريف.

أبو بكر، مصطفى. (2000). **التفكير الاستراتيجي.** تأنيس: الدار الجامعية.

أبو دولة، جمال وصالحية، لؤي (2005). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. **المجلة العربية للإدارة،** مجلد 25، العدد 1 ص 85 – 139.

ابو نبغة، عبد العزيز(2004).**دراسات في تحديث الإدارة الجامعية.** عمان: الوراق للنشر.

اخليف، وديراني (2011). أنموذج اداري مقترح لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. **دراسات العلوم التربوية،** مجلد (38) ملحق(2) من 503-480.

توفلر، الفن وهايدى (2008). **الثروة واقتصاد المعرفة.** ترجمة كبة، محمد. جامعة الملك سعود، السعودية: دار النشر والمطابع.

جاد، محمد (2011). **رؤية مستقبلية مصحوبة بخطة استراتيجية لتطوير جامعة المنوفية.** مصر.

جواد، ناجي (2002). **محاضرة لطلبة الدكتوراه في استراتيجية المنشأة.** جامعة عمان العربية للدراسات العليا: الفصل الصيفي. عمان.

حبتور، عبد العزيز (2004). **الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير.** عمان: المسيرة للنشر.

الحجار، رائد (2008). تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية. **المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية،** 24 – 27 فبراير 2008 م.

حجي، إسماعيل (2002). **إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة.** القاهرة: دار الفكر العربي.

الحريري، رائدة (2007). **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية**. عمان: دار الفكر.

الحسن، ربحي والعفيف، أمجد (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. **دراسات العلوم الإدارية**، مجلد 37، العدد (1) من 11 – 33.

حسين، حسن (2002)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، **مجلة التربية**، عدد خاص، ص 160-210، الجمعية العلمية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: مصر.

الحمود، لاما (2007). **أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الحوراني، سناء (2007). **تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة القرن الحادي والعشرين في الأردن**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحوسني، محمد (2009). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. **دراسات العلوم التربوية**، مجلد(36) من 227 – 245.

الخطيب، أحمد (2006)، **الإدارة الجامعية، دراسات حديثة**، إربد: عالم الكتب الحديث.

الدجني، اياد (2011). **التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويرها.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدوري، زكريا (2005). **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

دوريس، مايكل (2006): **التخطيط الاستراتيجي الناجح، اتجاهات جديدة للبحث المؤسساتي**، ترجمة عبد ربه، سمه، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر..

الربيعي، سعيد (2008).**التعليم العالي في عصر المعرفة**. عمان: دار الشروق.

الركابي، نزار (2004). **الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة**. عمان: دار وائل للنشر.

الزعبي، ماجد (2004). **التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية.** أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد (2000). **نظرية المنظمة.** عمان: دار وائل للنشر .

السالم، مؤيد، والنجار، فايز (2001). العلاقة بين المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة، **مجلة دراسات،** 29(2) الجامعة الأردنية، عمان – الأردن.

سعادة، نايف (2006). **التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأردنية وعلاقته باتخاذ القرار، "،** أطروحة دكتوراه منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السكارنة، بلال (2010). **التخطيط الاستراتيجي.** عمان: دار المسيرة.

السلطان، خالد. التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. **ورقة مقدمة للملتقى الاداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة،** آذار السعودية.

السلمي، علي (2000). **الإدارة المعاصرة،** مصر: مكتبة الغريب.

السلمي، علي (2001). **خواطر الإدارة المعاصرة،** القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

سوزان، سيفن (2005). معوقات تطبيق الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي،**(9)،(2012).

الشامي، لبنان وربابعة، غازي والزعبي، خالد يوسف (2001). **أسس الإدارة الدولية مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية.** اربد: المركز القومي للنشر.

الشرقاوي، علي (1987).**السياسات الإدارية تحليل وبناء واختيار وتطبيق.** الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

الصيرفي، محمد (2008). **الإدارة الاستراتيجية.** الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الضمور، حامد والقطامين، احمد (2006). **الإدارة الاستراتيجية.** جامعة القدس المفتوحة.

الضمور، موفق (2008). **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن – الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية الأردن.

الظاهر، نعيم (2009). **الإدارة الاستراتيجية المفهوم – الأهمية – التحديات.** عمان: عالم الكتب الحديث.

الظاهر، نعيم (2009): **الإدارة الاستراتيجية المفهوم – الأهمية – التحديات**. عالم الكتب الحديث: عمان، الأردن.

عابدين، محمد عبد القادر (2001)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان: دار الشروق.

عبد العال، عنتر محمد أحمد (2007)، دراسة بعنوان إدارة التعليم في كل من العين وكوريا الجنوبية وماليزيا، المصدر المجلة التربوية:

http://www.jedu-sohag.sci/drautar.html

العبد، جلال (2003).**ادارة الاعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**. دار الجامعة الجديدة: مصر.

العبسي، محمد (2004). **بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية**. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبود، نجم (2004). **إدارة المعرفة المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد (2006). **الإدارة الاستراتيجية**. عمان: كنوز المعرفة للنشر.

العبيد، إبراهيم (2004). الوسائل التعليمية / تقنيات التعليم:

http://www.mamas.ws/main-files/63.h

العتيبي، علي (2011).**استراتيجية مقترحة للإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم السعودي**، أطروحة دكتوراه منشورة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عريفج، سامي (2001).**الجامعة والبحث العلمي**. الأردن: دار الفكر.

عطاالله، سمر (2005).**واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة**، دراسة ميدانية غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

العفيف، امجد حسين (2005). **العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة تحليلية ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عقيلي، وصفي (2007). **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم.** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

غبان، محروس بن أحمد (2003). **عولمة الاقتصاد والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الآثار، المضامين،** مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

غنوم، أحمد (2009). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. **ندوة في مجلة تربيتنا.** جامعة الملك خالد. السعودية.

غنيمة، محمد متولي (2005). **التخطيط التربوي.** ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قانون الجامعات الأردنية. رقم29. لعام1987. ص2،1.

القطامين، احمد (2002). **الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية.** عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

كراج، جيمس (2002). **الإدارة الاستراتيجية.** القاهرة: الفاروق للنشر والتوزيع.

كلثم، وبدارنة (2011). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها:

http://www.tarbyatona.net//articles.php?action=show@id=68(15.3.2012)

ماندير، ميشيل (2003). **فن التعليم الوظيفي، الأهداف، الاستراتيجيات، التقويم،** ترجمة لنوال، محمد خير، ونجيب، عبد الرحمن، دمشق: دار الرضى للنشر.

مدبولي، عبدا لخالق (2001). **التخطيط المدرسي الاستراتيجي.** القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

مدبولي، محمد (2001). **التخطيط المدرسي الاستراتيجي،** مصر: مكتبة الدار العربية للكتاب.

مدكور، أحمد (2000).**التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل.** القاهرة: دار الفكر العربي.

المرسي، وآخرون (2002). **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيق.** مصر: الدار الجامعية.

مصري، ميادة (2006). **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.

المغربي، عبد الحميد (1999).**الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين،** القاهرة: مجموعة النيل العربية.

المغربي، عبد الفتاح (2005). **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**. القاهرة: مجموعة النيل العربي.

المغربي، عبد الفتاح (2006). **التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن.** المنصورة: المكتبة العصرية.

نصيرات، فريد والخطيب، صالح (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. **دراسات العلوم الإدارية**. مجلد 32 العدد 2 ص 415 – 433.

الهلالي، الهلالي الشربيني (2006). **التخطيط الاستراتيجي وديناميةالتغيير في النظم التعليمية**. القاهرة: المكتبة المصرية للنشر.

ياسين، سعد.(2002) **الادارة الاستراتيجية،** عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Al- Omari, And Salameh,. " Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities": Faculty Members and Academic Administrators Perspectives Research In Post – **Compulsory Education**, 14(4):414-428.

AL-Juboori-Axford University U.K.(2004**).Hand book of the strategic planning. Jordan**: dar al manaheg for publication .

Atkinson, A,J, (2002). Resource Guide for Crisis Management in Virginia Schools. Virginia Department of Education, Office of Compensatory Programs.

Baker.gregory.A.(2003). Strategic planning and financial performance in the food processing sector review of agricultural economies vol.25.NO 2 pp:470 – 482 available at EBSCO .

Baker.J.(2009).**Principal as strategic human resource management**. UMI Dissertation publishing. United State**.**

David. F. (1987). **Concepts of strategic managements Ohio:** printed in United States of America.

David.(2001).**Strategic Management: Concepts "Cases. New Jersey**: Prentice Hall .

Devivo, Sharon Beth 'The Strategic Planning Proceses: At Two Small Colleges A Docorate Dissertation University of Pennsylvania Pro Quest Information and Learning،(2008).

Gates ,R.V.(2003).**strategic managements of navy r"d laboratories** .

Greer,CH"plunked , R.(2007).**Supervisory Management.** New Jersey: Pearson Prentice Hall .

Gregory. J. A. (2007). **A System Approach To Strategic Management**. University pf hull. United Kingdom.

Hambrick.d"Chen, M.J. (2008). New academic fields as admittance seeking social movements'. The case of strategic -management. **Academy of management review**.33.1.pp:32 – 54. EBSCO.

Higgins.M.J & Vincze.(1992).**Strategic Management fourth Edition.United State of America. library of congress cataloging in publcation Dat**a.

(http/www.esuohieodu/mgmt/strategg/module)

Johnson. Gerry & Scholes, Kevan (1993). Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (3rd ed). London: Prentice Hall.

Kaufman.Roger.(1983).**planning organization success. United State of America**:by John Witey and son.

Kostoff.R.N.(1997).science and technology road maps.

http://www.dlic-mildtic/kostoff/map web2index.htm.

Latusek. M. (August 2009). **A study of the development of leadership skills of Duquesne University (IDPEL).** Members as measured by the strategic leadership selection interview. Duquesne University. Thesis of degree of doctor of education.

Mintzberg. H.(1994). The Rise and Fall of Strategic Planning, USA: Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Mintzberg.H.(1987).**Crafting strategy Harvard business review** 65(4).66-.

Oregan N and ghobadian.A. (2007). Formal strategic planning annual raindance or wheel of success ? **strategic change**. 16 (1-2) pp 11 – 22.

Pearce.J"Robinson.B.(2005).s**trategic management: formulation implementation "control of competitive strategy**. Boston: mc graw hill Irwin .

Pidcock.S.(2001).Strategic planning in anew university**. Journal of further and higher education.25.**1

Porter.(1996).what is strategy ? harvard business review.74(6).61-78.

Regan.N. &Sims.M.A & Gallear.D.(2006).The strategic planning Environment perfomance relationship Revisited hn HTSF. **www.awnte.nl./nikos/htsf/papers.gted on 16/4/2012.**

Stoner. Charles R, Fry, Fredl, (1987). Strategic Planning in the Small Business. Dallas. South. Western Publishing CO.

Thompson, John L. (1997). Strategic Management Awareness and Change, London. International Thompson Business Press.

Thompson. H. (1993). Perspectives on Theory Building in Strategic Management. Journal of Management Studies 30(1), 3 – 10.

Vinces, J. Z.(2007).individual strategic thinking as facilitator of organizational absorptive capacity: an examination of new product development project. doctoral thesis, university of roman liull,Barcelona,spain. Jjhggg **www.tesienxarxa.net/TOX. 19.4.2012**

Wattananimitkul. w. (2003). Revisiting the missions and educational strategic management of universities in Thailand **http://ww,wirkdedreform.com/intercon21 21wannarat.pdf** .

Werkolla , Lean, Marie (2007)" **Humanitarain Scenarios For Strategic Planning:** the experience of living the Dean of University research community A Docorate Disseratation, Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota ,Pro Quest Information and learning Company, (2007).

Wheelen. TL ”Hunger. J.D.(2008). **Strategic management and business policy: concepts** "cases new jersey: Pearson hall .

Wilkins.J. (2006).participant perception of strategic planning in an urban school district. Acase study EdD **http://ww.umi.com/dissertations/fullecit/3216275.**

William.O & Jone.J. (2008). Rise and and fall or transformation the evaluation of strategic planning at the general electric compant.1940 – 2006 long range planning 41 (3): 248 – 278 .

المـلاحـــــق

الملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين لتحكيم الاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل	التخصص
1-	أ.د.بسام العمري	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
2-	ا.د.أنمار الكيلاني	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
3-	أ.د.سلامة طناش	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
4-	أ.د.صالح عليمات	جامعة اليرموك	إدارة تربوية
5-	د هشام الدعجة	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
6-	د.صالح عباينة	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
7-	د.خالد السرحان	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
8-	أ. د.محمد القضاة	الجامعة الاردنية	اصول
9-	د.عمر الهمشري	الجامعة الاردنية	مكتبات
10-	أ.د.هاني الطويل	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
11-	د. عبد السلام فهد نمر	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
12-	د. صالح الخلايله	وزارة التربية والتعليم	إدارة تربوية
13-	د. فريال محمد عواد	الجامعة الأردنية	قياس وتقويم
14-	د. بشار عبد الله السليم	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
15-	د.صالح عباينة	وزارة التربية والتعليم	إدارة تربوية

الملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين

لتحكيم الدليل الاداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في الأردن

الرقم	الاسم	مكان العمل	التخصص
1	ا.د.أنمار الكيلاني	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
2	أ.د.راتب السعود	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
3	أ.د.سلامة طناش	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
4	أ.د.عبد الرازق يونس	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية والاصول
5	أ.د.هاني الطويل	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
6	د.صالح عبابنة	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
7	د.خالد السرحان	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
8	د.يونس الشوابكة	الجامعة الاردنية	مكتبات
9	د.عادل طنوس	الجامعة الاردنية	مكتبات
10	د.صالح عبابنة	وزارة التربية والتعليم	إدارة تربوية

الملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد /السيدة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: **(تطوير دليل اداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الاردن)** استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، لذا فإنني أرجو تعاونكم، علمًا بأن ما يدون من معلومات لا يستخدم إلا لغايات البحث فقط. يرجى وضع إشارة (√) في المكان الملائم مقابل كل فقرة تحت درجة تأثيرها.

شكراً على حسن تعاملكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: بيانات عامة

الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .

المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس ( ) ، بكالوريوس ( )، (دراسات عليا) .

عدد سنوات الخدمة: أقل من خمس سنوات ( ) ،أكثر من سنوات حتى عشر سنوات ( ) ،أكثر من عشر سنوات ( ) .

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

الرقم	العبارة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
البعد الأول: (مفهوم التخطيط الاستراتيجي) التخطيط للتخطيط						
1.	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي.					
2.	اهتمام التخطيط الاستراتيجي بتحديد التوجهات المستقبلية.					
3.	وجود فريق للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي.					
4.	مشاركة جميع أقسام الوزارة في رسم الخطة الاستراتيجية.					
5.	مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
6.	الاهتمام بآراء العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
7.	الاستعانة بخبراء للإستشارة أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية.					
8.	تعزيز توجه العمل نحو الهدف المشترك.					
9.	اتباع اساليب علمية لتوظيف الموارد المتاحة للوصول للأهداف المنشودة.					
10.	وضع اطار زمني لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
11.	توزيع الأدوار على أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي.					
12.	بناء ثقافة مؤسسية داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
13.	الاتفاق على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي.					
البعد الثاني:التحليل الاستراتيجي						
14.	تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى التهديدات التي تواجهها لتلافيها.					
15.	تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.					
16.	تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة فيها لتعزيزها.					
17.	تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط الضعف فيها لعلاجها.					
18.	دراسة القوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
19.	دراسة تأثير الوضع الاقتصادي في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
20.	الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.					
21.	امتلاك المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في وزارة التعليم العالي.					

.22	امتلاك المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي.					
.23	وجود قاعدة بيانات مركزية شاملة تصف الوضع الحالي لوزارة التعليم العالي.					
البعد الثالث:الاتجاه الاستراتيجي (الفلسفة والرسالة والاهداف).						
.24	اتساق فلسفة وزارة التعليم العالي مع فلسفة الدولة.					
.25	اتساق رسالة وزارة التعليم العالي مع فلسفة الدولة.					
.26	تناسب فلسفة وزارة التعليم العالي مع معاييره.					
.27	تناسب رسالة وزارة التعليم العالي مع معاييره.					
.28	حرص وزارة التعليم العالي على صياغة أهداف قابلة للقياس.					
.29	قيام وزارة التعليم العالي بالمراجعة الدورية لرسالتها.					
.30	قيام وزارة التعليم العالي بالمراجعة الدورية لأهدافها.					
.31	وضع وزارة التعليم العالي أهدافها بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة.					
.32	وضع رؤية وزارة التعليم العالي بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة.					
.33	مساهمة العاملين في الوزارة بتوجيه العمل نحو الهدف المشترك.					
.34	استخدام استراتيجية العصف الذهني لتحسين الاداء في الوزارة.					
.35	تناغم أهداف الأقسام والأفراد مع الأهداف العامة للوزارة.					
.36	قيام وزارة التعليم العالي بالعمل وفق رؤية واضحة لاستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.					
.37	قيام وزارة التعليم العالي بالعمل وفق رؤية واضحة للحد من نقاط الضعف.					
.38	تضع وزارة التعليم العالي أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها ومتفق عليها من قبل الجميع في الوزارة.					
.39	وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى الإدارة العليا.					
.40	وضوح رسالة وزارة التعليم العالي لدى جميع العاملين.					
.41	تحقيق الوزارة للأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.					
.42	وضع وزارة التعليم العالي بدائل استراتيجية مناسبة.					
.43	عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء.					
.44	يتوصل فريق التخطيط الاستراتيجي إلى إجماع على الأهداف المقررة.					
البعد الرابع: الصياغة الاستراتيجية						
.45	التزام وزارة التعليم العالي بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.					
.46	التزام وزارة التعليم العالي بالموازنة المحددة بالخطة التنفيذية.					

.47	تحديد الاولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للوزارة في البيئة المحيطة.					
.48	انسجام استراتيجيات وزارة التعليم العالي مع المعايير العالمية.					
.49	عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها.					
.50	اختيار البدائل الاستراتيجية الاكثر ملائمة لتحقيق الاهداف.					
.51	رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تتسم بالمرونة.					
.52	تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة لوزارة التعليم العالي.					
	البعد الخامس: التنفيذ الاستراتيجي.					
.53	اعداد الخطط السنوية انطلاقا من الخطة الاستراتيجية في اقسام وزارة التعليم العالي..					
.54	توصيف للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية.					
.55	تحديد المعلومات الازمة لعملية التنفيذ.					
.56	توفر أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية العاملين في وزارة التعليم العالي.					
.57	تحقيق التوازن في تطبيق جميع القضايا الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة.					
.58	توفير المرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة أثناء تطبيق الخطة.					
.59	وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية.					
.60	وضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية وفق أسس علمية واقعية.					
.61	مراجعة الخطة الاستراتيجية النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية الراجعة.					
.62	كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح.					
.63	رفع تقارير دورية لعملية التنفيذ وفقا لجداول زمنية محددة.					
	البعد السادس: المتابعة والضبط الاستراتيجي					
.64	تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة.					
.65	اعتماد نظام رسمي موثق للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف..					
.66	تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ.					
.67	اطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز في وزارة التعليم العالي أول بأول.					
.68	تطوير الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر.					

	البعد السابع: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي					
.69	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها الخطة الاستراتيجية.					
.70	نقص خبرة الادارة العليا في التعليم العالي بخطوات التخطيط الاستراتيجي.					
.71	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.					
.72	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.					
.73	اعتبار الرؤية الاستراتيجية مجرد شعارات.					
.74	صعوبة التوازن بين الخطيط الاستراتيجي والتنفيذي.					

الباحثة: حنان صبحي عبدالله عبيد

ملحق رقم (4)

خطاب تسهيل المهمة



رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١/٢٠١٤/ ١٨٨٧
الرقم الآلي: ٦٣٨٨٣٨
الموافق: ٨/٥/٢٠١٤م

معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الأكرم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة" حنان صبحي عبدالله عبيد" من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:-

" تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن ".

وتحتاج إلى تطبيق أداة الاستبانة وجمع المعلومات على العاملين في وزارتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على أطروحتها هو الدكتور " عاطف بن طريف".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
٢٤ أيار ٢٠١٤
رقم السجل: ١٤٨٤٢١
رقم الملف: ١١٤

مديرية الموارد البشرية
وتطوير الأداء

د. م. شؤون الموظفين
لتسهيل مهمة المذكورة أعلاه
حسب الأصول

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

DEVELOPING EDUCATIONAL ADMINISTRATIVE GUIDE FOR STRATEGIC PLANNING TO HIGHER EDUCATION IN JORDAN

By

Hanan Subhi Abdallah Obaid

Supervisior

Dr. Atef Omar Bin Tareef

ABSTRACT

This study aimed at developing Guide of Administrative In Educational Planning for Higher Education In Jordan, based on strategic literature, and the actual present position of planning.

The population of this study comprised of all Higher Education Ministry (236) employers, during academic 2013/2014.

So the sample choiced composed of (186) who are participating in the decision making process in Haigher Education Ministry .

A questionnaire was constructed to measure the actual process of using strategic planning, its validity and reliability were established. To analyze data, means deviations were tabulated.

The results of the study revealed that the Higher Education Ministry used the annual plan the traditional long- range plan but using strategic plan .

The other paragraph showed that there are needs for and educational guide to strategic planning .

In the light of results, some recommendation were introduced among them with were:

- Paying more attention to strategic planning.
- Generalizing the education guide at all Jordanian ministries to enable them make there strategic plan.
- Teaching strategic planning at universities, especially at faculties of education.
- Giving the members the competencies of strategic planning by attending intensive courses.
- Conducting more scientific research about strategic planning.